BLOCKBUSTERS

Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment

爆款

如何打造超级IP

[美] 安妮塔·埃尔伯斯（Anita Elberse）◎著
杨雨◎译

IP运营和产品管理方法论第一书
哈佛商学院最热门的营销课

中信出版集团 · CHINACITICPRESS

爆款

——如何打造超级IP

[美] 安妮塔·埃尔伯斯 著
杨雨 译

中信出版社

目录

序言 超级IP——一个关于爆款的符号

第一章 投注爆款

第二章 爆款的发行与营销

第三章 投资超级明星

第四章 超级明星的回报

第五章 数字技术与“赢者通吃”

第六章 数字技术与“去中介化”

第七章 超级IP的未来

后记 一切行业皆有爆款

致谢

序言
超级IP——一个关于爆款的符号

1999年，阿兰·霍恩就任华纳兄弟影视工作室总裁兼首席运营官，开始在公司推行一项高风险策略。他有权决断公司的制片选择，掌握着令人向往的“首肯”特权。每年，华纳会出品25部左右的电影，而霍恩会从中挑选四五部有望博得最多青睐的支柱大片或话题大片，为之倾注相当大比例的年度制作和营销预算。当然，其他电影工作室负责人也曾大胆地推出过不少高预算的作品，但从没有人像霍恩那样“把它当作一种策略去实施”，也没有人敢每年都只倚重个别巨额押注作品而对大量小规模制作淡然置之。“在电影行业，制片成本的高低对消费者而言没有太大区别，无论是1 500万美元还是1.5亿美元，他们看到的只有固定不变的票价。所以高投资看起来貌似有违常理，”霍恩告诉我，“但我们的最终目的是吸引观众走进影院。我们希望制作成本更高的电影能够招揽更多潜在的影迷。观众喜欢明星，这要花钱；观众喜欢特效，这也要花钱；而且你还得让观众知道影片上线的消息，所以宣传造势绝对少不了，这当然更要花钱。如此一来，一年能够制作的大片也就真的很有限了。”

随后几年间，华纳兄弟一直沿用着霍恩的策略；而与此同时，另一竞争集团的经理人也开始迅速崭露头角。作为《今日秀》的前外景兼执行制片人，杰夫·朱克先后荣任美国国家广播公司电视集团（NBC’s Television Group）总裁和首席执行官，掌管着当时全美电视收视率排名第一的主流平台。2007年，朱克晋升母公司NBC环球集团掌门人，并决心削减不断上涨的电视节目制作成本——在管理的许多方面恰恰与霍恩在华纳的主张背道而驰。朱克任命的NBC娱乐联席董事长本·西尔弗曼声称：“我们只求收益，不求收视。”开启电视制作人的全新使命后，西

尔弗曼怀着满腔热情采取了一切看似有效的手段来增加收益、降低风险，如：减少高成本制作内容，重点关注开销更为合理的节目形式和IP（intellectual property，即知识产权）；尽量避开单集酬劳可能高达数十万美元的一线明星和制作人；砍掉价格动辄高于正常剧集数倍，却对预测实际市场需求无甚贡献的试播节目；等等。

截至2011年，华纳兄弟已成为史上唯一一个连续11年创下超过10亿美元全美国内票房纪录的工作室，作为领军者的霍恩也书写了无人能及的辉煌战绩。伴随《哈利·波特》系列电影、《黑暗骑士》、《宿醉》及续集、《快乐的大脚》、《百万宝贝》、《十一罗汉》及两部续集和《大侦探福尔摩斯》等超级卖座大片的问世，公司收益亦呈现猛增势头。与此同时，阿兰·霍恩的身价自然水涨船高。2012年，迪士尼工作室的人四处苦寻新任掌门，希望有人能带领问题缠身的公司重现魔法奇迹，于是霍恩走进了他们的视线。结果，在卸下华纳大权仅一年之后，霍恩又成功登上了迪士尼工作室的董事长宝座。如迪士尼首席执行官鲍勃·伊戈尔所言："他总能创造一个又一个巨大的成功，实现创利的同时又富于创意，赢得了整个娱乐界的尊重。"

那么朱克管理的情况如何呢？他的管理理念不仅运作得一塌糊涂，本人更是在2010年被迫从万众瞩目的高位上黯然离去。但NBC依然蒙受了巨大的损失，它的各项重要指标——包括朱克和西尔弗曼最煞费苦心的利润率——都远远落后于其他同行。在朱克任职期间，NBC从之前雄踞收视率之首的顶级电视平台直接沦为第四，屈居美国广播公司（ABC）、哥伦比亚广播公司（CBS）和福克斯电视网（FOX）等竞争对手之后。事实上，NBC曾凭借自身在黄金时段的"必看"节目阵容而声动整个业界，所以这种排名移位一度是不可想象的。一位竞争公司的高层甚至称朱克是"史上最具毁灭性的媒体负责人反面教材"。尽管该评价可能过于苛刻，但朱克"只为收益"的理念也确实引发了灾难性的后果。

然而，在传统商业规则面前，NBC极力避免的华纳策略看起来却得

到了蓬勃的发展。影视业高管们总是愿意年复一年地把公司整体业绩甚至是存亡大计寄希望于少数几部大片，相关花费之高甚至让公司难以收回成本——这到底是为什么呢？再加上娱乐业观众口味总在不断变化、失败概率极高，如果放弃不切实际的巨额投资，转而投资更多小制作作品、严格控制成本、“只求收益”，难道从长远来看不是更加明智吗？

事实恰恰相反：华纳兄弟和NBC等娱乐企业（多在教训中）发现，“爆款策略”往往最奏效。纵观主流电视广播网、电影工作室、图书出版社、唱片公司、游戏发行商以及其他娱乐行业制作商，它们都是依靠巨额投资获取、开发并推广有望热卖的创意而获得自身发展，同时也都是依靠爆款来弥补其他产品不尽如人意的回报。虽然在无人通晓未来流行趋势的情况下，将资源平均分配给各个项目并努力削减成本看似可以最有效地扩大收益，但要想在娱乐业保持长盛不衰，把重心偏向潜力巨制并大幅降低对“败笔”作品的投资才是最保险的法门。这也是我在研究娱乐行业的过程中领悟到的一条重要经验。

大片策略必然存在风险，即便是投放了最多广告预算和制作成本的产品也可能难以在市场上引起轰动。问问觉得投资2012年上映的电影《异星战场》是个好主意的人，或觉得同年推出的电视剧《黑欲》（*Lone Star*）会让观众挤在电视机前的人就知道了。在当今脆弱的经济时代，万众瞩目的行业领头人每走一步，就会受到传统新闻媒体和博客等传媒平台的聚焦和审视，所以稳妥谨慎的表现可能才是上上之选。但实际上内容制作商绝不能偏离大片制作押宝这条轨道，否则从长远来看必将加剧失利的可能性。业绩骄人的娱乐公司总是把得胜的期望寄托在个别产品上，并且早在产品进入市场前（也就是告知“即将在各大影院隆重上映”前），它们就会斥巨资强化开发和宣传环节，然后尽可能广泛地开展分销活动，从而成功地打造出爆款大片。虽然这看似和其他商业领域推广产品的方法相去甚远，但确实行之有效。

在本书中，我不仅会举例佐证爆款大片策略确实会带来高额回报，

同时也将详细诠释这种策略的有效操作模式，并阐明娱乐公司（如NBC）摒弃大作竞逐、强调规避风险可能带来的消极后果。作为哈佛商学院的教授，我曾专注研究传媒、体育等各色娱乐行业近10年。多年来，我听闻过无数关于娱乐产业该以何种形式组织、该如何高效运转的理论。随着数字技术的出现，人人堪当制片人、全球共享创意已不再是梦，所以大众也免不了猜想娱乐版图将会如何变迁，是蒸蒸日上还是江河日下呢？有人说，“旧媒体”已经彻底湮灭。电影公司会逐渐放弃巨资电影和天价明星，把期望更多地寄托在成本适当的创意上。音乐人将不再背负唱片公司的枷锁。体育联盟也不必迎合ESPN（娱乐与体育节目电视网）等的口味，而是直接通过网络将赛事呈献给观众。一旦消费者能够在自己希望的时间享受自己希望获得的娱乐内容，他们就不会再一直惦念什么重磅巨制。或者说，他们的选择会变得更个性化，逐渐瓦解现存文化。总之，付费已经过时，免费才是大势所趋。类似的例子不胜枚举。

在本书中，我将全面挖掘娱乐高层决策背后的原因，以及决策对市场的影响，以此阐明娱乐产业真实的运作状况，从而帮助读者辨别事实与假象。得益于哈佛商学院的职务便利，我曾十分幸运地有过和这些决策者们频繁交流的宝贵机会——有时甚至可以跟进了解到整个决策过程。我曾致力于电影、电视、音乐、出版、体育等娱乐领域数十个案例的研究，与从业人员进行过无数个人访谈（为了研究，还花费大量时间参加各种电影首映、体育赛事、名人聚会等活动）。依托相关观察及学校庞大学术研究机构的协助，我将通过此书深入研究媒体高管们采取具体行动时的确切原因，分析他们的策略是否成功奏效。（如果前面“学术”二字让您心生畏惧，请千万不要担心——我保证，那些用来分析销售模式但总让人眼花缭乱的计量经济和数据统计技术绝不会出现在这里，书里有的只是关乎事实的直接结果。）

事实证明，无论是电影、电视，还是音乐、出版、体育等娱乐业，高层处理风险的方式都是大同小异的。影视界的大片策略同样适用于其

他娱乐领域。正如我在书中提及的，大中央出版社（Grand Central Publishing）曾花近乎天价的费用只为买下关于一只毛绒宠物的书稿版权，这在外人看来是难以置信的，因为该笔投资额度之高看上去真的很难让买家收回成本，而这恰恰和华纳兄弟采用大片策略的理由如出一辙。此外，漫威娱乐将旗下蜘蛛侠、复仇者联盟等一众超级英雄打造成好莱坞高层眼中最万无一失的押注对象，并为公司创造了无尽的财富；史蒂芬妮·杰尔马诺塔——即Lady Gaga——利用短短几年时间迅速捕获大众视线，摇身变为全球最爆红的明星之一；纽约一家名不见经传的唱片公司成功推出热曲不断、风靡大众的魔力红乐队（Maroon 5）。这其中的道理其实也都大体相同。那么，如果商家想要追求最高的收入和利润，到底该如何最高效地操作娱乐产品的制作和营销流程呢？这些案例将呈现其中的逻辑。虽然有些案例发生在几年前，但其背后的机理仍值得分析。任何想要在娱乐业打拼一番事业的人都须谨记这些案例中的经验教训，否则就会像朱克治下的NBC一样最后不得不自食恶果。

与此同时，娱乐业的粉丝或许也会觉得书中指出的原则值得一读，他们可是决定娱乐行业未来走势的关键。部分消费者向来不喜欢知名娱乐公司坚守爆款巨制的既定理念，反而想看到更多别出心裁的小众作品和新鲜面孔，所以上述的一些经验多少会令他们有些沮丧。但该书的目的并不是要评判何为“好”或“坏”的作品，也并非为了质疑创意决策的有效与否，毕竟口味问题无可厚非。相反，该书将重点阐释娱乐市场的现行运作模式，剖析哪些策略将帮助企业创造出多数受众喜闻乐见的产品类型并保持长盛不衰。

朱克和西尔弗曼虽然早已离开NBC，但集团的元气依然尚未恢复。不过公司上下的运作策略却有了质的转变。朱克离开后，杰夫·盖斯平接任NBC环球集团董事长一职，他认为“只求利润”的主张气数已尽，并向代理人、制作商等业内人士广而告之——NBC将重新加入爆款新作的竞逐大战。他们的新目标是将制作最为精良的节目推上荧屏，对此盖斯平表示志在必得，而公司更是倾力而为。针对2010年秋季电视档，NBC

推出了13个几乎是闻所未闻的新系列节目，其中包括J·J·艾布拉姆斯、杰瑞·布鲁克海默和大卫·凯利等一线制作人推出的高预算作品。据说，单单这一季就花费了NBC 1.5亿美元的开发成本，让他们在苦心赢回观众的路上着实下了营销血本。在接下来的一季，公司继续加大了筹码。看到福克斯收视利器《美国偶像》进行得如火如荼，NBC毅然以每期两百多万美元的巨额筹码重磅推出了选秀巨制《美国之声》，并最终打造了独有的抢眼热作。事实上，借助2012年超级碗比赛结束后的播放良机，2012年2月的《美国之声》一举超越《美国偶像》，成功跃居收视榜首，更是让坐在洛克菲勒中心总部的公司高层直呼节目“点亮了整座大楼”。虽然一个收视冠军并不意味着整个公司完全重拾了旧日的辉煌，但确实证明新的领导层懂得如何再创辉煌。

对华纳兄弟、NBC等许多娱乐企业来说，奉行爆款策略的同时往往少不了对顶尖创意人才的高额投资。电影工作室对约翰尼·德普、詹妮弗·劳伦斯、威尔·史密斯、克里斯汀·斯图尔特、小罗伯特·唐尼等超级明星向来都是不惜重金，只为求得他们的一众影迷能够捧场自己的新作大片。广播电视行业也不外如是，热门节目的主要参演者通常都能收到单集高达6位数的录制报酬，比如《美国之声》，该节目自开播之日起便云集了众多一线艺人，包括四位导师克里斯蒂娜·阿奎莱拉、席洛·格林、魔力红乐队的主唱亚当·莱文和布雷克·谢尔顿——无一不是音乐界知名大咖，而且每位都是身价不菲。

如今，人们对演艺明星的聚焦几乎已延伸到了娱乐业的方方面面。在阿兰·霍恩推广主力大片策略一年之后，一位西班牙商人公开承认自己正效法好莱坞主流工作室的操作模式，一手抬高了对足球界顶级精英的投资标准——他就是声名显赫的皇家马德里足球俱乐部主席弗洛伦蒂诺·佩雷斯。佩雷斯一贯秉承娱乐业的大规模投资理念，不断招纳拥有明星实力的足球选手，始终坚持自己所谓的“银河舰队”战略。当英国人大卫·贝克汉姆顶着体育界超级偶像的光环加盟已是众星云集的皇马时，“银河舰队”的阵容更是达到了史无前例的巅峰。这的确是一个营销

人的梦想，但同时更是一个价格不菲的梦想。那么在明星身上花费如此高额的投资合理吗？

如果仔细了解创意人才的市场需求，认真观察电影工作室和足球俱乐部等娱乐实体高层在这些问题上的分寸拿捏，其实不难发现，人们确实有充分的理由（不可否认也会存在一些不良目的）把大笔的高额报酬送到精英明星手中。在明星艺人身上押注，不仅可以营造重要的市场优势，还能吸引更多的观众和赞助商。但顶级明星毕竟数量有限，所以围绕他们的争夺之战难免炮火纷飞，这同时又给娱乐公司制造了空前的压力：它们一方面时常难以负担争夺热门艺人必需的成本，另一方面更难承受放弃当红明星的严重后果。事实上，无论是明星还是娱乐公司，双方都想从高投注产品创造的收益中分得更大一杯羹，所以两者之间的暗中角力是当今娱乐业经济中最有意思的现象之一，并且对娱乐业未来的发展走势也有着深远的影响。

和任何拉锯较量一样，想要准确预测到底谁才是最后的赢家，首先得彻底厘清竞争双方各自的利弊和作战策略。而这是我想要通过此书向读者阐明的另一要点，也是我选择剖析好莱坞主流工作室和皇马等企业为何采用明星策略的原因所在。与此同时，我也十分关注那些另辟蹊径的公司，它们主要通过提拔潜力新人、打造后起之秀来实现自我的发展。譬如阿根廷博卡青年足球俱乐部和皇马宿敌巴塞罗那俱乐部，都以培养过不少世界级最优秀的球员而久负盛名。此外，NBC推出的《周六夜现场》，到现在已成为最长寿的电视节目之一，从中就走出了艾迪·墨菲、亚当·桑德勒、吉米·法隆、蒂娜·菲等数十位一线喜剧明星。其实我们不难从中看出一个公理：娱乐公司会不遗余力地在争取创意人才的竞争中抢占上风。

当然，娱乐公司这般竭尽全力并非无的放矢，因为超级明星和他们的顾问正在变聪明。有才华的演员、音乐家、运动员等人才在明白自身的巨大价值后，都纷纷想要争取更高的酬劳。这也相应地给电影工作

室、唱片公司、体育团队和其他内容制作商的商业模式带来了更大的压力。在为自己争取最有利的合作条件方面，公司和艺人双双达到了一个前所未有的创新阶段。2006年，正值汤姆·克鲁斯巨星演员的身份首次受到挑战之际，当时令人敬重的米高梅公司做出了一个惊人的举动——他们并没有邀请克鲁斯出演电影，反而为克鲁斯提供一部分电影制片厂股份。更确切地说，米高梅让他成为其旗下联美电影公司（United Artists）的新东家。无独有偶，俄罗斯网球选手玛利亚·莎拉波娃也和一系列知名品牌建立了利润可观的代言合作，并一跃成为全球收入最高的女运动员（甚至超越了一众男运动员）。此外，早在宣布“决定把自己的天赋带到南海滩”、转入迈阿密热火队的消息引发热议之前，篮坛巨星勒布朗·詹姆斯就已经创建了自己的公司，专门打理个人的全部商业活动和相关营销运作。此举为体育营销开创了一种极为新颖的执行模式，也震惊了许多体育界人士。

我的研究显示，这些事态发展的背后都存在一个明显的共通逻辑。只要深入了解创意人才的市场特征，了解他们在事业不同阶段愿意承担的风险程度，就能把握这个逻辑。娱乐从业人员应当留意这种逻辑，因为在它的指引下，即便某些决策并没有带来人们想要的预期效果，但娱乐公司却通常可以借此构建最高效的人才招募、管理和奖励机制。对于任何充满抱负的音乐家、演员、作家或运动员来说，如果想要找到发展创意事业的最佳方式，这种逻辑也提供了重要线索。而对于超级巨星和不太知名的创意人才而言，创意事业的寿命一样短暂，所以知道自己该在何时争取何种机会显得尤为重要。

然而随着YouTube（视频网站）、推特和脸谱网时代的到来，当下的媒体环境早已变得与阿兰·霍恩和杰夫·朱克首次提出策略时的形势十分不同，也不同于Lady Gaga和勒布朗·詹姆斯崭露头角时的环境。毫无疑问，如今摆在娱乐公司面前的最大问题，当属快速发展的数字技术将对投注爆款和巨星产生何种影响。数字技术的进步极大地降低商业成本，所以人们完全有理由认为一场前所未有的变化即将发生。毕竟，新

技术可以让内容制作商更为便利和廉价地推行自己的娱乐产品——想想在线发行电影比亲自配送电影胶片到全球各个影院节约了多少经费便不难知晓。此外，精准推荐引擎等新技术更是省去了消费者为查找并购买自己中意的商品而产生的诸多麻烦。在影视节目、图书、音乐等产品都能够完全被数字化的娱乐业，新技术的影响更是显而易见。

一些业内人士认为，数字技术必然会宣告爆款策略的结束，从而终结它一贯的影响力。难道在线分销渠道的崛起预示着娱乐业运作的“老”规矩很快就不再适用了吗？看到YouTube等网站让每个人都能制作、推广创意内容且备受大众追捧，很难有人给出一个否定的答案。但是再仔细观察一下，事实可没这么简单。在当今市场，得益于互联网的推广普及，买家可以轻松接触到成百甚至上千万个产品，或许爆款策略会比以往任何时候都更适用于这个环境。我会在本书后半部分专门提到消费者行为的基本法则，它们不仅可以解释爆款策略持久有效的原因，同时也是任何对娱乐行业感兴趣之人都应当了解的准则。换句话说，与在线渠道相关的大量详细数据可以充分证明，采用爆款策略对娱乐公司迈向成功持续发挥着至关重要的作用。

在了解数字技术如何改变娱乐产品市场后，我们可以清楚看到YouTube为何难以将自己的热门程度转换成得以获利的可持续商业运作，并且开始理解YouTube的母公司谷歌为何要推广原创频道。另外，NBC决定与其他公司合资成立Hulu网（主要提供专业制作、优质的在线视频），或许真的是近年来这家广播电视公司最明智的举动之一——朱克也为此做了不少贡献。（是的，这种称赞可能会让大家颇感意外，但这本书并不是要讲一个非黑即白、非善即恶的故事。多数娱乐业高层也都是输赢参半，朱克亦不例外。）同样的基本原则，甚至能帮我们了解纽约大都会歌剧院创造性地采用了数字分销技术，决定在全球各地的影院同步上映歌剧作品，将如何影响歌剧市场。因此，我们不难从中得出一个明确的结论：爆款对流行文化的影响只会越来越强——而不是越来越弱，爆款策略也将一直盛行下去。

在线渠道崛起引发的第二个疑问就是，它是否会削弱知名内容制作人和发行商的作用。几年前，电台司令（Radiohead）乐队没有依靠任何唱片公司或零售商，独立发行了一张专辑并引发一时轰动，不禁让一众业内观察家纷纷倡议——其他乐队应当而且也能够凭一己之力发行专辑。原本默默无闻的音乐家有时可以通过YouTube和其他社交网站发展大批粉丝，一些自助出版的作家也能替自己的线上写作创造大量阅读需求。随着数字技术日益精湛和普及，创意人才是否能更好地抓住这种机遇直接面向消费者推广自己的作品呢？如果可以，那么很多知名娱乐企业的末日或许就近在咫尺了。但根据我的研究，这种极端情况出现的概率并不大：实际上，如果没有实体公司提供的便利，大多数创意人才是极难功成名就的。尽管如此，自主制作与发行的兴起甚至给规模最大的娱乐公司都制造了不少难题。

许多内容创作者和所有者都曾利用数字渠道将作品直接推广给消费者，这也对我们大有启发。由NBC环球、新闻集团（News Corp.）旗下福克斯以及迪士尼旗下美国广播公司合资创办的Hulu网便是一个极好的例子；但更大的波澜兴许还是出自体育界，其中全美职业棒球大联盟尤为显著。大联盟高层紧抓数字平台带来的机遇，鼓励联盟球队借助一系列交流平台和操作系统直接与球迷进行互动。此外，美国国家橄榄球联盟虽然采用了一条明显不同的数字媒体推广途径，但同样获得了巨大的成功。综上所述，虽然诠释娱乐产品市场演变的案例各有不同，但呈现给我们的道理却是相同的。Hulu网、职业棒球大联盟和美国国家橄榄球联盟的发展都表明，内容制作商可以利用新的数字发行渠道大获成功。这三个案例也再次突显了大手笔制作给各自领域带来的优势。

但这所有的一切并非全无技术进步带给娱乐界的破坏。数字技术无疑降低了产品的复制和发行成本，但同时也让盗版行为越发猖狂，进而沦为技术发展的一大弊病。然而在消费者看来，随着数字渠道的应用，产品价格必然呈现下降趋势，这种期待或许比盗版的影响更为深刻。此外，数字平台上所谓的“商品分拆出售”（unbundling of goods）同样让娱

乐公司头疼不已。例如，消费者既然可以通过在线途径个性化选购唱片单曲，那么整张专辑的吸引力肯定就越发不如单曲了。而在完全平行的现实空间，这种反转的情况是无法想象的，仅仅单独包装和发行的费用就高得令人望而却步。与此同时，大规模在线零售商和微利内容整合商的兴起也给娱乐公司的运营模式带来了巨大的压力。

在经历以上这些剧烈变化后，爆款策略必然也会相应地变革演进——而且有意思的是，一些巨星似乎正在引领这股变革浪潮。2010年，在Droga5广告公司的创意推动下，微软与说唱天王杰斯及其经纪人合作成功推出杰斯个人回忆录《解码》。一年后，向来不畏创新的Lady Gaga发行专辑《天生完美》，用行动重新界定了“重磅发行”的概念。今后，必然会有更多的娱乐界人士追随他们的步伐。这并非臆测——相反，同时考虑到数字技术的负面影响和投注爆款策略的优势，这无疑是个合理的推断。尽管爆款策略在数字世界的推行可能会遇到越来越多的阻碍，然而随着时间的推移——听起来虽然奇怪——它的重要性只会越发突显。爆款在娱乐产业的未来必然是一片坦途。

事实上，其他产业也正在越来越多地借鉴娱乐界的营销模式，这种爆款策略可能也会逐渐盛行于更多的领域。本书结尾部分会专门提及我通过多年研究总结的一些典型案例，以此为读者勾勒出该策略未来发展的路线图。夜店行业便是其中之一：此前，人们不过是简单地将高价瓶装酒配送到夜总会核心区的“酒桌客人”手中，如今业内最出色的两位经理人正在引领一场革命，他们开始更多地着手举办由巨星DJ（唱片骑师，在夜店等场所演出的音乐节目主持人）们出席的万人追捧盛会并同时依靠出售门票赢利。此外，本书还会涉及其他诸多事例，如苹果公司高额投注消费类电子产品，维多利亚的秘密专门举办美女明星云集的时装秀，巴宝莉成功网售防雨风衣，等等。所有的一切都表明，爆款策略带来的经验不仅适用于娱乐圈的各行各业，甚至还可以延伸到整个商业范畴。

第一章
投注爆款

BLOCKBUSTERS

2012年6月，阿兰·霍恩走进迪士尼的片场，那时距离他被任命为迪士尼影业董事长并引发好莱坞内部人士一阵热议还不到两个星期。对于加入迪士尼，这位69岁的人气高管（在华纳兄弟为霍恩举办的告别宴会上，演员史蒂夫·卡瑞尔曾戏言："我一直都在尽力做个好人，可在阿兰·霍恩旁边我却像个十足的浑球。"）表示非常兴奋，称迪士尼是"全球最负盛名且最受欢迎的娱乐公司之一"。但近年来该公司影片票房一直不能令人满意，所以霍恩也清楚自己是临危受命、任重道远。掌权后，霍恩将负责监管迪士尼及其旗下皮克斯动画工作室和漫威漫画出品的真人电影与动画电影的制作、发行和销售。此外，他还要决断自己此前在华纳初创的主力大片策略是否依然适用于当下的新环境。

霍恩早在职业生涯初期便追随制片人诺曼·李尔左右，随之执掌城堡石娱乐公司（由其本人参与联合创立的制片公司，曾出品热剧《宋飞正传》和电影《好人寥寥》《肖申克的救赎》《当哈利碰上莎莉》等）近十载，接着又转战华纳，而几番经历也最终造就了他本人在审视风险方面一套独特的理念。"各家工作室都在制作大片，但没有一家是从头到尾只做大片的，"他曾这样告诉我，"其实他们是不敢这样做，因为电影票价是固定的，成本增加就意味着风险上升。"

为确保华纳同事能够欣然接受他的主力大片策略，被誉为"共识促进者"的霍恩可是投入了大量心血。2000年，他发行了首部主力大片《完美风暴》。"当时乔治·克鲁尼还不是大明星，马克·沃尔伯格也算不上，但我确实很喜欢这个故事，"霍恩回忆道，"我们希望能为观众奉献最佳的视觉体验，而且在营销过程中对这方面也做了很大投资。我记得自己在观看粗剪版预告片时还问道，'风暴在哪儿呢？'我希望能够看到船只处在风口浪尖时的镜头。这个画面虽耗资50万美元，但还是在一周内完成了。我们要每个人都知道，这会是一部大片，所以这个镜头必须有。"

不出几年，主力大片策略已逐渐站稳脚跟，华纳每年都会发行四五

部这样的电影。霍恩也专注于创作他所谓的“四象限电影”，即能够吸引男女老少各类影迷群体的电影。2008年，华纳发行了《黑暗骑士》《糊涂侦探》《极速赛车手》和《哈利·波特与混血王子》（发行日期后又调至2009年）。2010年，也就是霍恩掌权的最后一年，《盗梦空间》《诸神之战》《哈利·波特与死亡圣器（上）》等大片接连问世。每部电影的制作和营销预算均高出平均水平，且发行日期基本上在数年前就都已预定妥当。霍恩称：“这些大片的潜在优势十分巨大，我们相信还是值得冒险的。”

接下来的结果也确实证明了这一策略的智慧：在霍恩长达12年的引领下，位居好莱坞六大工作室之首的华纳兄弟最终成为史上首家连续10年创下10亿美元票房的赢家。2010年，华纳全球票房收入高达48亿美元，刷新自身最高纪录，独占电影市场鳌头。其中八部《哈利·波特》系列影片堪称史上最成功的电影系列，共赚取77亿美元的全球票房收入。同一时期，华纳兄弟还推出了其他一些创利颇丰的影片，如《斯巴达300勇士》《黑暗骑士》《无间道风云》《老爷车》《我是传奇》《百万宝贝》《十一罗汉》《十二罗汉》《十三罗汉》《大侦探福尔摩斯》和《宿醉》系列等。

然而霍恩的主力大片策略也因高风险而一直饱受争议。“利用爆款创造利润中心可绝非稳操胜券，”一名《华尔街日报》记者的观点完全道出了众人的担心，“不久的将来，这种大规模投注必将严重崩盘，制片方最终只能无奈叫停、惨淡收场。”迪士尼近年出品的《异星战场》便是一个很好的例子：该电影斥资约2.5亿美元，但成绩不佳，直接沦为2012年最大的制作败笔。主力大片策略的批评者还喜欢拿西部片《天堂之门》理论，频频攻击这部“导致公司破产的电影”。该片于1980年上映，此前不仅拍摄超时数月，还深陷财务超支泥沼，耗资达到史无前例的4 000万美元，但结果却惨遭媒体和大众的一致差评（一位颇有影响力的评论家称其为“一场无与伦比的灾难”）。联美公司仅从该片收回300万美元，最终以票房失利、公司破产并惨遭米高梅吞并而黯然收

场。

霍恩也承认该策略确有不足："制作大片的问题就是，我们一旦失败，便是惨败。"虽然战绩辉煌，但霍恩在华纳兄弟的长期任职生涯中也出现过一定的失误。"市场还算景气的时候，主流片商的成功率能达到50%就已经很不错了，"他表示，"我们真正的目标是要实现整体效益。"制片过程存在无数的不确定因素，包括霍恩拍板定案的每一部真人电影都会遇上的电影制作问题。"罗琳在推销《哈利·波特》版权时就曾被多家出版社拒之门外。但这些出版社读的好歹是已经成形的故事，与最后的出版形态相差无几，可要拍成电影就着实荒唐多了！因为我们读剧本的时候，必须想象它在某位导演、某种拍摄方式和某个演员阵容的诠释下会有怎样的效果。你可能会说，'钱宁·塔图姆参与的话，结果是这样；但选择马特·达蒙的话，结果又是那样。'这是个凭直觉进行的抉择，我们无法框定出能让公司年复一年大获成功的确切标准。"

如今，随着霍恩入主迪士尼，人们所关注的正是他能否实现年年大胜的业绩。《异星战场》票房惨败后，迪士尼在高风险面前锐气大减；更麻烦的是，霍恩清楚自己还必须与华纳以及他本人初创的大片策略展开正面竞争。"好莱坞其他片商也纷纷采用了主力大片策略，"他表示，"所以近年来，为争夺最佳创意、专业人才和发行日期，几大公司间的竞争更是日渐白热化。在上映期间，我们必须同其他大片进行正面较量。"那么，霍恩究竟能否让"米老鼠之家"重现魔法呢？

这种主力大片策略——或是我之前所说的"爆款策略"——真的是制作、营销娱乐产品的最佳方式吗？对华纳兄弟等主流电影公司和其他娱乐行业的大型内容制作商来说，答案绝对是肯定的。事实上，不单单是电影工作室，华纳兄弟所采用的策略在出版社、电视制作公司、唱片公司、游戏开发商以及媒体与娱乐圈各界制作商之间也早已被推而广之。这一看似冒险的策略为何能在当今竞争激烈的市场上深得人心呢？在探究该问题之前，我们先来深入了解一下霍恩在华纳兄弟的具体运作手法

以及相关收益的实际情况。

实施爆款策略的电影工作室并不是将全部资源平均分配给投资计划中的各个项目，相反，相当大比例的制作和营销经费是投给了其中极小一部分有望创造最高收入和利润的作品。图1–1有力地体现了这一观点。尽管要面临巨大的不确定风险，电影公司仍会将巨额筹码押在最有可能大卖的片子上。这就是“爆款投注”：针对广大受众进行大预算影片制作。从剧本或IP获取到最终上映，一部电影的制作流程很可能会历时4年；考虑到这一因素，电影公司必须在初始阶段便做出最可能成功的选择。此外，消费者口味变化无常、制作过程纷繁复杂、牵扯人员数以百计，更是加剧了选择的难度。不过在电影公司看来，为了潜在的回报，当下冒一定风险还是值得的。

我们先通过2010年的实际情况来剖析一下华纳兄弟的投资策略。是年，该公司发行了22部电影，制作成本达15亿美元，美国本土广告和其他宣传费用共逾7亿美元。其中，华纳将1/3的年度制作预算给了三大巨制——《哈利·波特与死亡圣器（上）》《盗梦空间》和《诸神之战》，它们分别获得2.5亿、1.75亿、1.25亿美元的投资。位列第四的《欲望都市（第二季）》则拿到了1亿美元的经费。为了这种高投注作品，片商通常都会力邀顶级精英人才，同时为求精彩的视觉效果还会采用大场面全景拍摄、大规模布景、多地取景、高科技特效等各种手段，而这一切又都会增加影片的制作成本。而如果影片恰巧又是以某本畅销书或某个热门角色为蓝本（通常《哈利·波特》等巨制便是如此），那么购买IP必然也是一笔不小的花费。

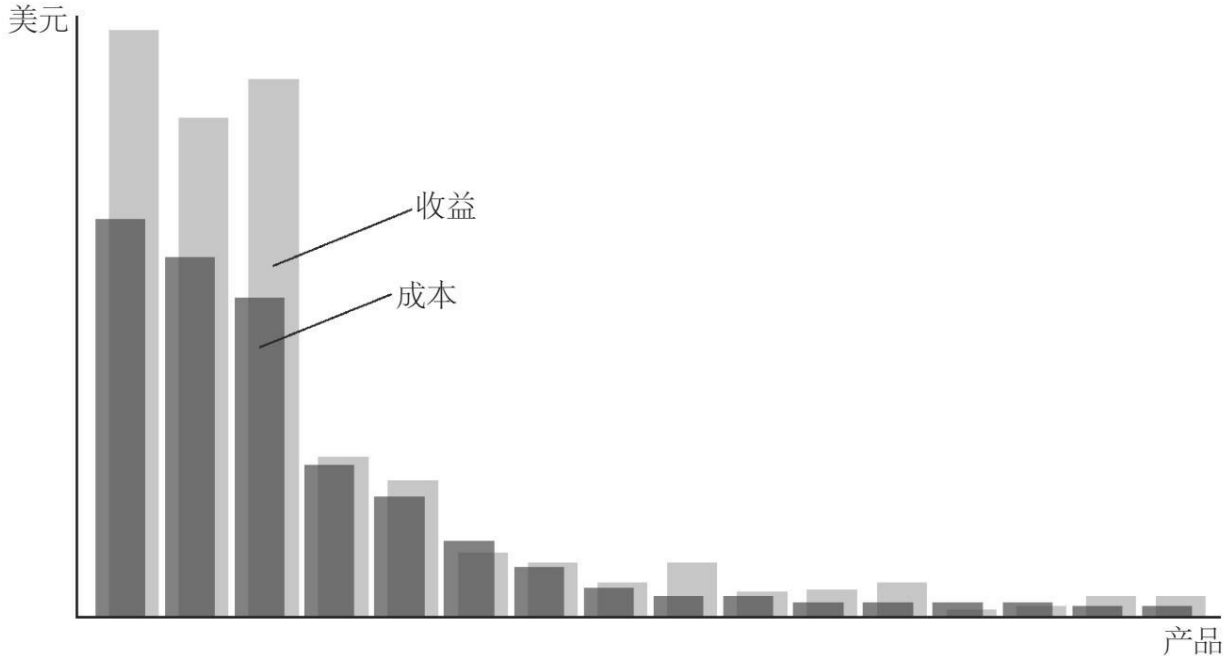

图1–1 大片投资与回报的典型模式

一位华纳高管在谈及公司策略时曾指出："华纳兄弟决定每年制作四五部有望赚10亿美元的电影。""如果将大部分制作资源投放在这样几部影片上，无疑会影响到其他作品，"霍恩解释，"原本预算9 000万美元的电影可能最终只收到6 000万美元的投资。这是一种平衡术。"我曾经采访过的一名电视行业高管也表达了同样的观点。"人们都有种错觉，认为影视公司对自己所有的'孩子'都倾注了同等的爱，"他说，"而事实上，因为可用的制作和营销资金有限，必须排出优先顺序。"

阿兰·霍恩领导下的华纳兄弟则期望，投资成本最高的电影能够创造最多的收入和利润。2010年，华纳的业绩确实达到了这一期望。尽管三大高投注电影占去了公司制作总预算的1/3，却在当年一起为华纳创下了40%和50%的美国本土与全球票房收入。如果算一下制作支出和票房收入的总差额便不难发现，华纳年度盈余的60%源于这三部投资额度最大的电影，近70%则来自排名前四的作品。再看另一个极端，2010年华纳投资最少的四部电影——《怦然心动》《彩票风波》《绝命反击》和《人兽杂交》——制作总成本仅占整体的6%，相应的，海内外票房

也才只有4%和1%，盈余贡献率则几近为零。当然，盈余并非都是利润——比方说，像华纳兄弟这样的片商还需将近一半的收入分给那些放映自己影片的影院。不管怎样，这整个运作过程所遵循的策略模式还是清晰的：2010年华纳投资最大的影片创造了最高的收益。

目前为止，一切顺利。但2010年会不会只是个幸运年？会不会只是恰巧没出现那么一两个足以严重破坏大局的败笔？华纳兄弟等电影公司会不会在投注爆款影片方面冒了过高的风险？面对诸多疑问，华纳影片凭借长期以来不俗的表现否定了该疑问。事实上，华纳在2010年的成果恰恰反映了一个更为普遍的现象。图1–2展示了该公司在2007年至2011年间（霍恩任期最后5年）电影投资与回报的对比。在此期间，霍恩全力奉行自己的主力大片策略，投入制作成本共计65亿美元。同时，霍恩的竞争对手也开始纷纷效仿这种高风险投注行为，行业竞争自此也愈演愈烈。

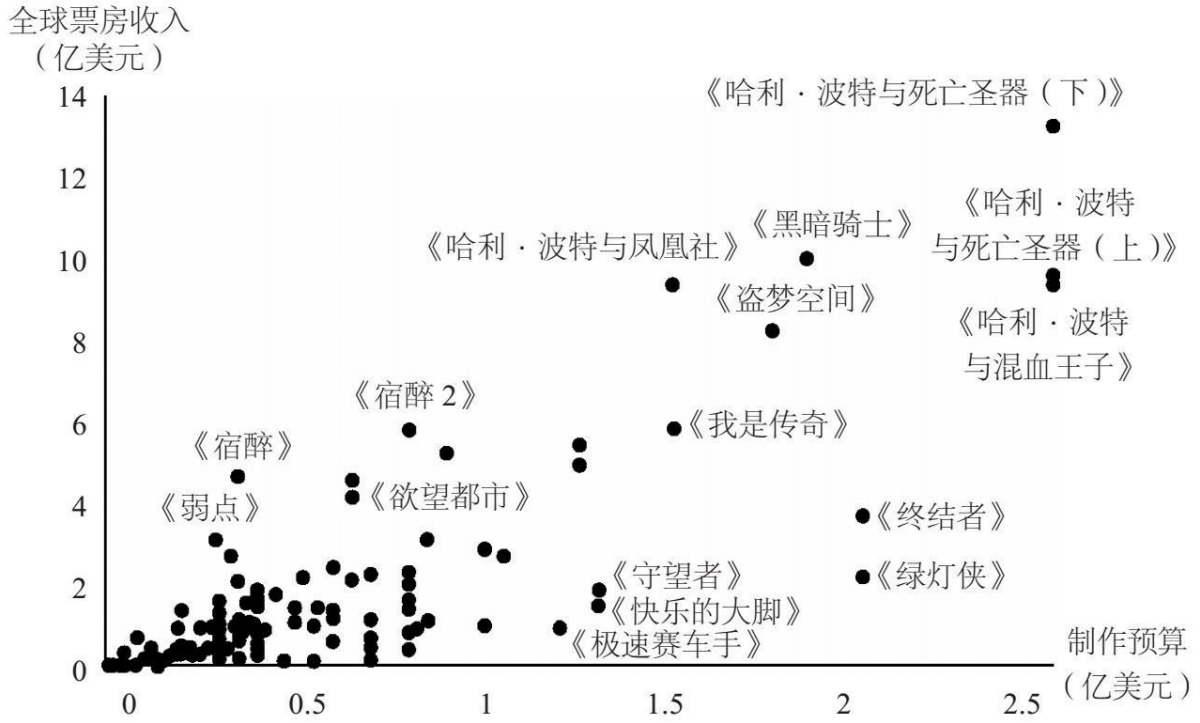

图1–2 2007—2011年华纳电影投注概况

图上数据涵盖华纳于2007年至2011年间所发行的119部电影，绘制了每部作品的制作预算和全球

票房收入。如，电影《宿醉》制作成本约3 500万美元，票房创收近4.7亿美元（其中1.9亿美元来自海外市场）。

乍一看，图1–2似乎是一堆杂乱无章的数据点分布。但数据的无规则特点也恰恰反映了大众对院线电影需求的不可预测性。华纳在《哈利·波特》系列和蝙蝠侠电影《黑暗骑士》等多部知名电影上做了巨大投资。尽管部分作品战绩斐然，但还是有一些大制作遭遇了票房失利，其中斥资1.2亿美元的《极速赛车手》就是一部彻头彻尾的失败之作（该剧受日本系列漫画启发，由埃米尔·赫斯基领衔主演，2008年正式上映，全球票房收入却远不足1亿美元）。而投资规模相对较小的影片则既有大卖热作，也有败北惨剧：一方面，制片支出不足4 000万美元的《弱点》《宿醉》和《老爷车》纷纷斩获票房高点；另一方面，投资相当的《神枪手之死》《雪盲》和《奇石》则完全没有观众缘。

我们再来看看图1–3，该图以影片预算为参数更为系统地把影片做了归类。综观华纳5年间的整体发片情况，投资排名前5%的电影大约共占整体预算的1/5，全球收入的1/4；排名前10%的作品虽耗去了近1/3的投资额，但也贡献了超过2/5的整体收入，并创下几乎一半的纯利润。可以说，华纳利用小比例的高投资大片赚取了超高比例的收益。如图右端所示，投资规模较小的作品虽然有时被列入高收益之列，但对整体的贡献却微乎其微。虽然预算排名后25%的影片只占据了总成本的6%，但是它们在票房贡献方面的比例也只有5%而已。至于10%的预算垫底影片，它们对票房收入的贡献可以直接忽略不计。

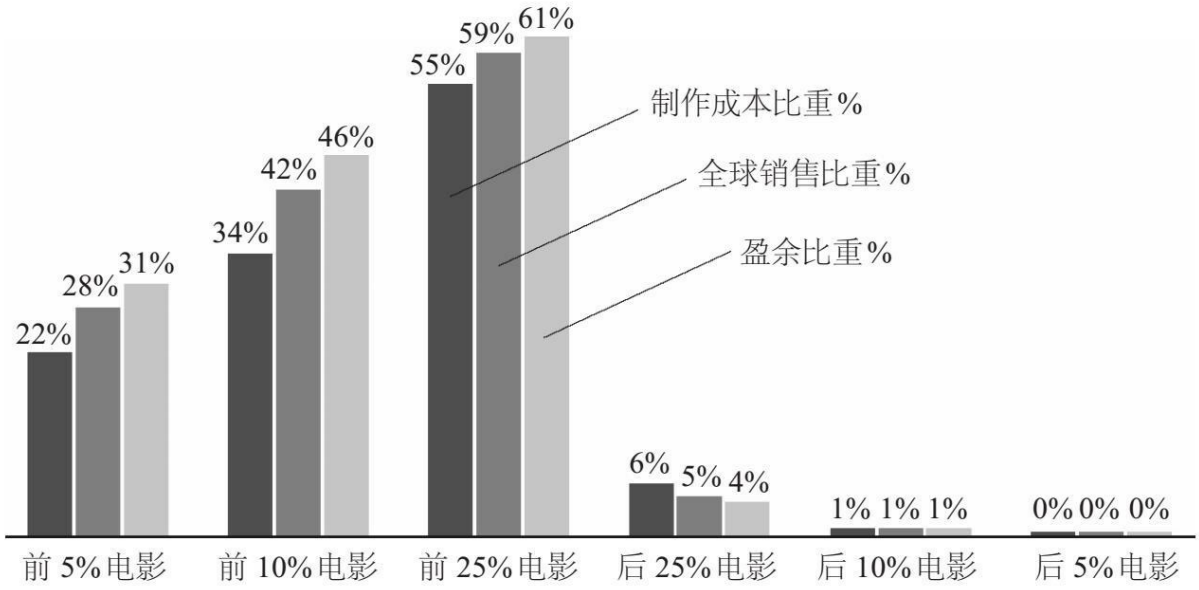

图1–3 华纳的大片投注完胜小制作影片

本图将119部华纳电影按照制作成本归类，列明各类作品分别在公司制作成本、全球 票房销售以及成本票房差（即盈余）中的所占比重。如，制作成本排名前5%的电影共消耗了22%的总成本，同时分别贡献了28%和31%的全球收入和盈余。

在华纳投资方案中，位于首尾两端的影片虽然就相对比重而言差别不大，但从具体数额来讲却相去甚远。在制片投入最大的那几年，华纳的票房总收入每每都能领先于行业内几大劲敌。这不仅证明主力大片的确能带来可观的回报，同时也肯定了个别爆款确实能显著提升制片方的总体业绩。对此，一些批评家或许会辩驳，如果没有《哈利·波特》系列和《黑暗骑士》电影，华纳兄弟在2005年至2010年间远不可能取得那么大的成功。但这恰恰说明了一部大片足以撑起一整年的业绩。所以，创作一部能够提高整体利润的电影才是大片策略最理想的结果。而据我本人的调查显示，若想制作这样一部电影，相较于把可用预算分配到大量小制作作品上而言，对个别影片进行大规模投资才是上上之策。

霍恩如此推崇大片策略也是出于同样的考虑。“调查显示，美国大众影迷一年只会观看五六部电影，这让我大受触动，”他曾在2012年对我说，“而且全球水平还要更低一些。去年，六大工作室共发行了120部影片，顶峰娱乐和温斯坦影业等较大规模的独立片商也推出了80多部作

品，总共为观众奉献了数百个观影选择。”“这绝对是场艰难的抉择，”霍恩表示，“但正因如此，创造一些能够博人眼球的亮点就显得尤为重要。这些亮点可以是高口碑的制作水准、引人入胜的故事情节，也可以是炙手可热的加盟明星或者与众不同的视觉特效。”换言之，影片必须在激烈的竞争中脱颖而出、受到万众瞩目。这也正是大片策略的目的所在。“即便最忠实的影迷，一周也就至多看一部电影而已，”霍恩强调，“所以得确保他们看的就是你制作的那一部。”

此外，大规模投资还可以产生更高的广告效率，所以考虑到营销花费，大片策略带来的正面效果会更加明显。“即便达到市场饱和的程度，一部投资1.5亿美元的电影和一部投资7 500万美元的电影相比，前者的广告花销也并非是后者的两倍，”霍恩曾告诉我，“如果想要在全美范围宣传电影、告知观众作品的存在，所需费用其实是固定的。这样一来，7 500万美元的小制作就要面临昂贵的营销成本，但想要达到同样营销效果的巨制作品实际上需要承担的花费却不会更多。”

尽管好莱坞各家电影公司高层都对广告支出三缄其口，但我从一家独立市场调查公司获得的数据悉数印证了霍恩的观点。该公司有效统计了相关影片在电视、报纸、互联网和户外平台的广告数量，并一一估算了支出费用。如图1–4所示，总览2010年华纳发片记录，大制作承担的广告花费比重相对较低。排名前三的电影共占总制作预算的1/3，但广告花销却仅占7亿美元总预算的22%。为宣传《盗梦空间》，华纳支付了巨额的广告费，但也刚刚超过6 000万美元，只有影片制作成本的1/3。相比之下，《城中大盗》和《我们所知道的生活》等成本不足5 000万美元的小制作电影，却动用了高达制片预算75%的费用来投资广告。综上可以再次看出，投注大片的确是更明智的选择。

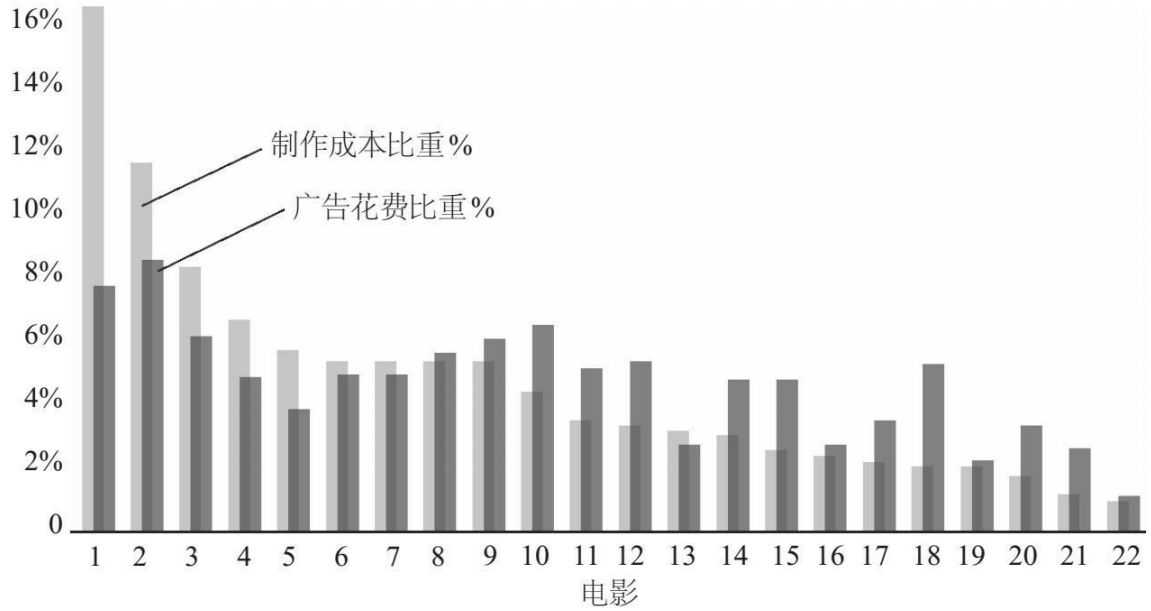

图1–4 华纳制作与广告成本对比一览：大片投注收效更佳

本图显示了华纳2010年发行的电影分别占公司制片成本总额和广告预算的比重。如，该年成本高居第2的《盗梦空间》虽花去12%的制片总预算，但广告支出仅占8%；而位列第18位的《拍档警探》虽占制片总预算的比重只有2%，广告花销却多达5%。

随着全球市场重要性日益突出，投注卖座大片的意义也越来越显著。“全球票房成绩对主力大片尤为重要,”霍恩指出，“这才是真正的增长点。到2016年，全球票房有望突破270亿美元，远比110亿美元的美国国内预期要高。”因为国际院线市场处于“银幕欠发达”水平，也就是说其他国家没有美国那么多供影迷观影的影院，所以国际市场选择上映电影时会更挑剔一些。“观众想看到四象限电影，他们还想看到哈利·波特那样熟悉的角色或明星，”霍恩表示，“那些才是好推销的电影。”

电影创收大多源于影院之外，如DVD（数字多功能光盘）租售、流媒体 [1] 租借、电视播放等途径，但这些从理论上来讲都是小制作影片对惨淡票房所进行的弥补。其实在诸多销售渠道中，影院才是预测电影票房的最佳指标。“所有的辅助市场都是由影院带动的，”霍恩指出，“DVD销售通常和票房收入成正比。这些辅助市场是无法拯救小制作电影的。”事实上，如果考虑到所有的辅助收入来源，高投资创造高回报的效果只会更加突显。

想要恰如其分地实施大片策略，可并非多投多赚那么简单，否则随便一个土豪就能摇身一变成为功高权重的影业大佬了。相反，这是一场关于如何准确投注的博弈。“一部糟糕的电影是无任何希望可言的，”霍恩坦言，“你可以全力以赴地筹划发行策略，可电影一旦不好看，你就都完了。所以首先得有一个好创意，然后再把它执行好。”

运气也会带来很大的帮助。华纳兄弟能拿到《哈利·波特》的电影版权、推出最卖座的系列作品，这其中便少不了好运相助。“甚至书在英国还没有红，我们就已经拿到了故事的电影拍摄权，”霍恩告诉我，“一位英国女士某天在书店偶然买了这本书，准备当作礼物送给家人。她特别喜欢这个故事，就把书拿到自己的老板大卫·海曼——她是大卫的助理——面前，说：‘你一定得看看这本书，它实在太精彩了。’后来的事情是这样的：大卫曾与华纳兄弟有过合作，他的童年玩伴莱昂纳尔·威格拉姆正是我们的一位主管，所以极力劝说我们买下这个故事。我们根本不知道这意味着什么。随后书就爆红了，电影也跟着一飞冲天。”但华纳的好运还不止于此，霍恩回忆道：“在这本书还不为人所知的时候，我的前任主管曾邀请（华纳的对手）梦工厂共同制作《哈利·波特》，但对方拒绝了。后来这个故事就像冲天火箭一般迅速横扫各大畅销书榜，梦工厂见势又重新提出，‘我们曾收到贵公司的邀请，希望双方能够竭诚合作。’可我告诉他们，‘不，你们拒绝过一次，就再也没机会可谈了。’而且语气十分坚决。现在看来有点儿意思吧？”

撇开《哈利·波特》不谈，霍恩团队在选择作品时就没偶尔犯过错误吗？当然有。华纳每次有大预算巨制失败时，都免不了损失巨大。“2008年，《极速赛车手》让我们蒙受了最为惨重的损失，”霍恩回忆说，“沃卓斯基兄弟想要制作一部色彩明快、带有卡通效果的家庭电影。虽然投入了高昂的制作成本，但最后看来这个步子迈得有些过大了。不过时至今日我也不想责备什么。它或许可以成为史上最具创意的一部佳作，可风险总是难免的。”霍恩还说道：“你知道，皮克斯办公室曾在某天迎来了一位访客，来人称自己有个想法，想要讲讲一个80岁老

爷爷和一个10岁小孩用气球带着屋子满天飞的故事。听到这儿旁人肯定会张口说‘等等……’，但皮克斯立即采用了这个创意，然后大获全胜。”（《飞屋环游记》最终创下7亿美元的票房成绩。）

霍恩曾首肯过起初不被看好最终却脍炙人口的卖座大片吗？当然也有。比如《宿醉》，一开始该片的预期收入目标约为3 500万美元，但结果却狂揽4.7亿美元票房，一举刷新R级（限制级，18岁以下必须由父母或者监护人陪伴才能观看）喜剧片总票房纪录。后来，华纳理所当然地增加了续集的制作和营销预算，《宿醉2》也成为公司该年的支柱大片——这次华纳可不用冒险。《欲望都市》及续集同样如此：因为第一季以小制作创下了意外的佳绩，第二季就立即得到了重点大片的待遇。

大片策略必然存在风险，片商对某部作品的投资也并非没有上限。但如果电影公司过多强调低预算制作，或是计划投资大量小制作影片，那么它面临的风险其实更大——认清这一点至关重要。这听起来虽然有违常理，但对华纳兄弟这样的工作室而言，小制作结果往往让公司得不偿失。纵然某些小制作确实能有盈利入账，但同样的钱投给大预算电影却能够带来更高的回报。

另一家电影工作室派拉蒙则是吃尽苦头才领悟这个道理，与NBC如出一辙。20世纪90年代后期，派拉蒙高层认为投注大片风险过高，所以非但没有采用该策略，反而死守中度预算与没名气的明星，并宣称可以像“精算报表”一般毫厘不差地制作电影。虽然公司的策略是避免损失，但这种保守的理念最终适得其反：截至2004年年初，派拉蒙大部分电影都是普通演员主演的次级影片，盈利骤跌30%。意识到危机后，派拉蒙高层当即转变思路，用实际行动告知创意人士他们愿意重新斥巨资打造大片，并且以有史以来最高片酬诚邀亚当·桑德勒、查理兹·塞隆等一线演员参演在筹电影。“我们打算放宽风险规避政策，计划加大投资力度制作更具挑战性的电影。”派拉蒙母公司维亚康姆集团主席萨姆纳·雷石东表示。

只有规模宏大、实力雄厚的电影工作室才能强有力地实施大片策略，毕竟公司必须有实力承受《极速赛车手》和《星际冒险王》这种偶然失手带来的损失。（据说，《星际冒险王》前期制片花费1亿美元，但2002年美国本土院线收入仅有400万美元，可谓史上最惨重的票房失败之一。）和华纳兄弟一样，迪士尼工作室拥有同样充足的大片投资资源。所以，在霍恩的引领下，迪士尼更不会放弃对热门巨制的关注。

电影制作成本可能高达数亿美元的原因，有些很容易理解，但另一些投资可就让人费解了。比如，尽管随时都有许多艺人挤破脑袋想在电影或电视节目中崭露头角，但电影工作室或广播电视公司只要预感到观众更期望哪一位明星露脸，他们就会不惜花费数百万美元将这位宠儿收归麾下。再比如，只要主题涉及吸血鬼或超级英雄等时下大热话题，制作商就会为一部名不见经传的剧本豪掷千金。难道娱乐公司就不能完全避免这种巨额花费吗？要找到答案，就先得弄清为何娱乐大鳄们总是深陷竞标大战而无法自拔。我们不妨先从出版界一次极为大胆的竞标事件着手了解一下。

薇奇·麦仑笔下《小猫杜威》的主角——读书小猫杜威，固然肥胖，但丝毫掩盖不了它一身可爱与谦逊的魅力。事实上，这是一只百万猫咪。杜威原本不过是一只被遗弃在艾奥瓦公共图书馆还书箱内的小猫，但在2007年，曼哈顿大中央出版社却豪掷125万美元，只为买下关于这只橘色毛绒小生物的图书版权。

就在出版社成功中标的5天前，公司时任资深编辑凯伦从麦仑版权代理人彼得·麦圭根那里收到了一份45页的出版提案。被深深打动的凯伦随即把材料转交给了大中央出版社当时的高级副总裁兼出版人杰米·拉布，而后者刚读了两页就立刻深深迷上了这只小猫，并在第二天表示愿意拿出30万美元的预付金，并展开了积极的竞标。在当时，几万美元才是一个正常的预付标准，所以这笔钱对于首次出书的作家来说无疑是一笔可观的数目。（预付金依照作家版税而定，而作家版税通常是精装

图书零售价的10到15个百分点。）凯伦从麦圭根那里得知另有一家出版社正与大中央暗中较劲，于是一场竞标热战即将拉开。拉布更是极力敦促凯伦定要“使尽浑身解数买下这本书”，而大中央出版社最终也得偿所愿地在公开竞拍的前一天抢先将版权收入了囊中。

拉布和凯伦对《小猫杜威》寄予厚望，夸耀这只小猫堪比2005年约翰·杰罗甘畅销热作《马利和我：和世界上头号捣蛋狗的幸福生活》（*Marley & Me: Life and Love with the World's Worst Dog*）中那条调皮至极的拉布拉多寻回犬。《马利和我》至今共售300多万册，取得了巨大的商业成功。而杜威的受关注度同样也毫不逊色。这顽强的小生命的名字由征集而来，取自多数图书馆采用的杜威十进制图书分类法，并在它19年的生命中逐渐成了艾奥瓦公共图书馆以及斯潘塞小镇的吉祥物。随着人们的关注度日渐升温，杜威甚至开始走入游客和制片人的视线，摇身变作两部纪录片的主人公。2006年11月，杜威在薇奇·麦仑的怀中永远地闭上了双眼，不久它的讣告便布满了《今日美国》《华盛顿邮报》等250多家大大小小的报纸杂志。

即便对于《小猫杜威》，这笔投资也同样意味着空前的压力。此举一出，各界均是大惑不解。2004年，哈珀·柯林斯集团旗下子公司威廉·摩罗出版社收购《马利和我》时也不过支付了20万美元的版权费而已。每年，大中央出版社出版275种至300种图书，它对《小猫杜威》这般巨额的投资立即让该书成了当年最大的赌注。就连作为竞争对手的亥伯龙出版公司总裁罗伯特·米勒也表示：“预付金能出价这么高，简直不可思议。不过，如果它能成为下一部《达·芬奇密码》或者《马利和我》，赌金会更多。”然而《小猫杜威》的出版计划并未立刻大获成功，毕竟，猫主题的书通常都不是畅销热作。据凯伦称，即便是彼得·盖泽斯的《生命中不可抗拒之喵》和斯蒂芬·贝克（Stephen Baker）所著《如何与一只神经质的猫相处》（*How to Live with a Neurotic Cat*），这两部最能与《马利和我》相提并论的作品也仅仅取得了30万册和12万册的销售成绩。况且故事主角小猫杜威已经离世，所以让它窝在奥普拉·温弗

瑞沙发上在公众面前宣传造势的诸多机会都不再可能。

“杜威的身边总能有奇迹发生。”竞标帷幕落下后，麦仑这样说起自己毛茸茸的小伙伴。但在一年多后，这本书才出版。那么这一看似离谱的投注行为到底能否称得上是明智之举呢？大中央出版社要经过一段时间才能知道这个问题的答案。

为求《小猫杜威》版权而孤注一掷的这类大胆举动在大中央出版社等众多出版界领军企业中绝对是不胜枚举的。和好莱坞几大电影工作室一样，图书出版商也普遍采用了爆款策略。比如，在竞标《小猫杜威》的前一年，大中央出版社就将年度成人读物收购总预算400万美元的20%投给了公司期望最高的一部作品，而超过50%的预算则是全部倾注在了重点新书清单中近60部成人读物里成本最为昂贵的前5部作品之上。（重点新书清单也就是新书目录。再版书目则是往年已经出版的图书目录。通常，大型出版社70%—75%销售额来源于重点新书。）和电影行业的情况一样，大中央出版社在出版界采用这种策略的失败概率也很高：仅有两成左右的新书能在市场上收回成本，而据说零售商大约会退回所有出版商的30%的实体出货。虽然具体的成功概率会随竞争领域或作品体裁不同而有所变化，但基本不变的是，无论哪部作品，它们很可能的走向都是一场经济损失。

大中央出版社对《小猫杜威》展开这般积极主动的攻势，可能让其他任何行业态度谨慎的经理人好奇，这家出版社究竟是如何考虑的。那么，即便面对如此低的成功率，大中央出版社依然坚持己见，把自己摆在必须超越近年所有猫题材作品才能赚回7位数高额预付金并赢取合理利润的位置，这又是为什么呢？难道相对孤注一掷，公司高管们就不能更为明智地选择减小单个投注规模从而扩充故事主题、增加作品数量吗？再退一步讲，既然他们对宠物题材抱有如此坚定的信念，又为何不同时多关注几部猫咪或其他动物为题材的图书呢？出版社正如电影工作室或者其他娱乐公司一样，它们有时候就像一个肆无忌惮的赌徒。那

么，类似大中央出版社对《小猫杜威》这种大胆鲁莽的举动为什么又能盛行成风呢？

首先要知道的是，考虑到图书、电影、电视剧制作和推广过程中的不确定性以及受众变幻莫测的品位，想要预测任何新作前景的可能性实在是微乎其微。谈及电影行业，编剧威廉·戈德曼曾说过："没人清楚。"虽有武断之嫌，但戈德曼的言辞恰恰突显了业界必须单凭出版策划、剧本甚至是一段情节对作品做出预判时的无奈和沮丧，所以这句话也常常被影业高管们奉为经典金句。

"就是靠猜，"杰米·拉布告诉我，"某种程度上，大家都是在随性而为。我有不错的中奖纪录，却远非完美。这一行没有谁堪称完美。尽管每个人手上打的都是'明牌'，但毫无疑问还是在赌博。"事实上，若想准确预判作品的潜在价值，关键一点就是要看新构思是否从某些程度上与已知成功案例存在相似之处。这个理念也恰是娱乐业保持日常运作的重要动力。这样的指标的意义对于任何行业参与者来说都是不言而喻的，所以人们很容易扎堆哄抢某些特定IP。这导致激烈的竞标，以及创意人士飙高的聘用费，而创意人士能把创意搬上页面、大银幕或小荧屏，或制作成任何大众娱乐媒体的形式。

《小猫杜威》恰恰碰到了这样的运气。该书版权竞标引发热战后不久，许多业内人士开始拿这本书同另一部人气热作《马利和我》进行比较。后者不仅是2006年年度排名第六的畅销书（包括虚构类和非虚构类），同时还因为极受读者追捧，原作者约翰·杰罗甘继而创作了另外两部以这只捣蛋小狗为主题的作品——改编给8岁到12岁孩子看的是《马利：一只与众不同的狗》（*Marley: A Dog Like No Other*）和《坏狗，马利！》（*Bad Dog, Marley*！）——以及一系列狗题材故事，好莱坞甚至还以此为蓝本推出了一部由詹妮弗·安妮斯顿与欧文·威尔逊联袂出演的电影。而小猫杜威的故事也恰恰让出版商们看到了两者重要的相似之处：一个感人的故事，主角都是远远超过一只普通宠物的存在，它

们身上温暖的特质一一触发所遇之人内心的美好品性。许多人认为这绝对是一部吸引宠物爱好者的佳作。

毋庸置疑，这些相似点的确激发了出版商们争夺杜威版权的热情，但大中央出版社的高管们对杜威和马利之间的异同相较持谨慎态度，毕竟这个世界爱猫和爱狗的人分成两个阵营，每部作品的评判还是要以其本身的优缺点为标准。事实上，大中央出版社十分担心各方竞价让《小猫杜威》的版权费冲高到天文数字，所以就趁他人有机会出手前抢先拿下了这本书。“谁都不能低估动物爱好者这个潜在的市场，”当时即将监督编辑过程的凯伦吐露，“《马利和我》一直都是出版界的奇迹。但我认为，爱猫人士绝不会比爱狗人士少。”

同样的道理还可以解释很多事情。2004年，当热播美剧《欲望都市》收官后，接档的两部作品《口红丛林》和《女人帮》也都是围绕纽约三位成功职场女性展开的故事。无独有偶，得益于《暮光之城》系列的大卖，一大波吸血鬼作品开始再次涌入观众视线；而《美国偶像》的爆红更是让《美国之声》等各类选秀节目以汹涌之势充斥了整个荧屏。

在阿兰·霍恩任职华纳期间，公司出品的许多大片都是建立在那些业已在各自领域享有盛誉的原作基础之上。比如，《哈利·波特》本身就是热销小说，《黑暗骑士》同样改编于漫迷众多的蝙蝠侠系列故事。而其余大片则要么是对影视作品大获成功的后续跟进（如《宿醉》《欲望都市》），要么是对昔日热作明星、导演或者编剧的再予厚望，可以说无一不是建立在对以往模式的效仿之上，即便《极速赛车手》也不例外。对此，霍恩曾表示：“沃卓斯基兄弟制作了三部《黑客帝国》作品，都取得了惊人的成绩，接下来的《V字仇杀队》也赚了不少钱，所以当他们希望再接再厉推出《极速赛车手》时，很难有人说不。”

在筹备影片续集或新一季电视作品时，影业高管们通常都会尽量原封不动地运作已有的“成功模式”，努力避免更换主角或选秀评委等各种可能会带来负面影响的不确定因素。所以，制作成本通常会随着时间巨

幅增长。《美国偶像》就是一个典型案例：2009年，据传节目组为求西蒙·考威尔再续一年合约，甚至不惜花费千万美元让其留任评委一职。（后来考威尔离开《美国偶像》，转而全力打造同类竞争节目《X音素》。）

既然要为前景最好的节目投入高额资金，娱乐界的高管们自然也会竭尽所能地让这些作品在市场上大获成功。在秋冬季和春夏季书单中，大中央出版社为了让几个最大的赌注变成拉布所谓的“重点书”，那些书会得到不成比例的大量关注和宣传经费。而在这其中，它们每季还会推出少数几本至关重要“全力打造”的书——也就是拉布口中“人人不遗余力、齐心造势”的作品。重点书不仅会得到营销团队额外的重视、（销售代表在座的）会议上更多的讨论，同时，在出版社向零售商推荐书目时也会得到特别的宣传。同样，华纳的大片也是既能享受额度较高的制作和营销预算，首映周末又可以被安排在最为有利的播放时段（如美国阵亡将士纪念日前后），就连电影放映商、零售商等合作团队也都是公司最煞费苦心挑选的。广播电视公司亦不例外，那些投注最大的作品不仅占据节目表的最佳时段，广告时间也会更长一些。作为制胜法宝的广告黄金时段则是近年观众量高达数亿的超级碗赛事期间，甚至更理想的是紧随比赛之后播出节目（例如2012年NBC就成功地在超级碗结束后立即播放了一期《美国之声》特辑）。

采用谨慎而为的策略可并非明智之举。一旦《小猫杜威》《黑暗骑士》《美国之声》这样的作品不能成功吸引观众眼球，娱乐出品公司必然会遭受严重的利益损失。所以在大胆选定目标的同时，娱乐公司还必须加大后期投入力度、继续扩大赌注规模。而一旦高额资金在高风险下被眼前筹划的几个重点项目套牢，那么下一个项目必须大获全胜的压力变得更大，并渐渐陷入反复循环的模式。这种结果也就是我所谓的“大片陷阱”：越赌越大，钱都押在最有潜力的点子上。

正因如此，购买有望成功的IP的版权费有时过于高昂，甚至达到必

须倾家荡产的程度，所以NBC公司和派拉蒙曾一度想摆脱大片策略。不可否认，看到作家初涉文坛便能创作出《防守的艺术》（查德·哈巴赫广受赞誉的小说）这样畅销的佳作，看到起初丝毫不受关注的《美国偶像》在夏季冷门时段崭露头角后竟受无数观众追捧，看到没有名气的制作人仅凭超低成本预算就完成了《女巫布莱尔》或《灵动：鬼影实录》等票房绝佳的影片，人们不禁会疑惑，掏那么多钱买份初稿蓝本的意义到底何在？不仅如此，在各家全力争夺与以往大热作品相似IP的同时，那些另辟蹊径且有闪光点的作品必然会沦落到无人问津的地步，所以一心竞逐大片甚至会扼杀新的创意。许多电影爱好者就曾对2011年院线供应的影片以及整个电影市场颇有怨言，声称该年度十大卖座电影中九部都是以往热门大片的续集，而剩余的第十部《雷神托尔》又是根据已有漫画改编而来的。

然而，无论管理者们多么渴望降低巨额赌注带来的风险，也不管我们多么想批判娱乐业高层如何顽固不化地追捧所谓的成功模式，放弃爆款策略却很可能会引发更多更严重的问题。如果大中央出版社决意不再把大规模赌注押在《小猫杜威》这样的作品上，华纳兄弟也不再分配巨额投资给重点大片，结果会怎样呢？如果内容制作商不再竞逐最受欢迎但价值不菲的时下新IP，结果又会怎样呢？

首先，商家一旦退出对爆款的角逐，也就意味着放弃了最有潜力的新作市场。那么，版权代理人就不会再给这样一位制作人提供最能吸引人眼球的出版选题或电影剧本。“如果你一直在高价拍卖会外徘徊，手里的制作计划就一定会受到影响，”一位出版业主管曾告诉我，“外界会觉得你不想玩大的，你也就自然而然地被屏蔽到了圈外。比如，你曾经不愿为一本书打破200万美元的出价底线，但代理人却认为他们能拿到1 000万美元，那么人家为什么还要跟你兜圈子呢？就算以后他们又有了不错的选题，也不会再想起你了。”

出版社的编辑们一直都致力于和版权代理人建立良好的工作关系，

因为后者才是能够提供满意出版选题的主力来源。即便出版商自身能力卓著，可以从每年有志作家自主投稿的数千份“废纸堆”中发现金子，但效率却是有限的。目睹一次成功过后，出版社有经验的专业人员就会重视代理人的价值，然后以更高的预付金额签下作家的后续作品。电影行业同样需要合作关系的建立，需要参与最具潜力的市场，竞逐佳作。“这一行有时候就像黑手党，重点在于表现出敬意。”一位华纳高管曾这样说过。同样，如果一家广播电视公司开始“只图眼前利益”而不去尽心扩大观众规模，那么很快代理人、制片方和作家就会认为它并非实现自己最佳方案的理想之所。

在娱乐业，强劲有效的节目组合编排往往是诞生热门新作的关键。以电视娱乐业为例：观众通常是“有黏性”的，也就是说许多收视人群在看完自己喜欢的节目后并不会立刻换台，他们可能会继续收看同一频道下一时段的节目。与此同时，广播电视公司还会利用自家平台大力宣传新的节目，所以许多观众正是因为对频道此前节目的热力追捧才会转而关注新档节目。即使随意翻看一下近年来的节目安排表，也能看出这种“成功孕育成功”的趋势。所以，利用横扫荧屏的《绝望主妇》让观众在每周日晚固定频道后，美国广播公司先后又推出了《实习医生格蕾》等一系列大获成功的作品——这一切都绝非巧合。同样，福克斯也凭借《美国偶像》为《豪斯医生》《别对我说谎》以及最近的《欢乐合唱团》赢得了不少人气。所以说，只要制作人手里握有真材实料而且足够聪明，他就一定会寻求和最受欢迎的广播电视公司进行合作，因为只有这样，市场成功的概率才会更大。因此，制作方越是千方百计地节省成本，越是忽略营销，它们失去理想新作的概率也就越大。

其次，如果出版社或电影工作室总是对投注爆款避之唯恐不及，那么一众能力突出的编辑、影视制片人等创作人才也必然会撒手离去，转投其他能放手让自己独立选择最佳方案的公司。但这并非是因为创作人员像外界所说的那样“狂妄自负”（他们常常会在竞标热战结束后被人如此提及），而仅仅是因为大多数媒体和娱乐从业人员对工作的热忱以

及“爆款出成效”这个事实罢了。譬如大中央出版社出版人、如今的总裁杰米·拉布，就是因为她发掘了畅销爱情小说家尼古拉斯·斯帕克斯，后来才能够一直不断地从版权代理人那里收到最优秀的爱情题材作品。

大多数创作人员的工作都是建立在单个项目之上的，所以每个项目都可能是他们的最后一部作品，而畅销的作品又会在延长职业生涯的同时带来更多新的机会。偶尔的失误也是无伤大雅的：精英人士鲜少会被人拿“成功率”说事儿，通常成功次数甚至是最近一次的成功作品才更重要。比如乔治·克鲁尼，他在20世纪90年代因出演NBC热剧《急诊室的故事》而一跃跻身一线明星之列，那时人们似乎全然忘记了他曾在20多部不痛不痒的电视作品中默默出现过。反之，那些被贴上“失败”标签的人和作品往往才是饱受冷遇的对象。

2000年年中左右，一位名叫罗布·阿伦斯的制作人大胆地想要把电影《仙乐都》（Xanadu）搬上百老汇音乐剧舞台。这是一部20世纪80年代由奥利维亚·纽顿–约翰主演的旱冰迪斯科题材影片，但被普遍认为是好莱坞史上最严重的票房惨剧之一，所以阿伦斯的举动立即遭到了各方强烈的反对。一些颇有影响力的评论家曾称该剧是“终结一切败笔的败笔之最”，“十年来最糟糕最无趣的电影”，而且“简直差得一塌糊涂”（一位评论家还直接警告观众“千万不要去看《仙乐都》”）。这部电影还促成了金酸莓奖（好莱坞每年一度的最烂影片评选盛事）的设立。以最委婉的话来说，它并不是最适合音乐剧的改编原本。

百老汇也有很多作品是从卖座电影改编的，比如《火腿骑士》就是出自热门电影《巨蟒与圣杯》——被制作人戏称是对原作“爱意满满的盗用”，但整体来说却鲜有作品敢拿好莱坞失败电影开刀。所以阿伦斯在寻求支持的5年间自然是到处碰壁。“一说起《仙乐都》，”他提到，“（人们）要么立即心领神会，要么一脸鄙视然后叫警察。”当他找到编剧道格拉斯·卡特·比恩时，对方立刻拒绝——“不行！绝对不行！”——可真是一点希望都不给。“我拒绝了好几次，这实在是一部烂

剧，”比恩解释，他一开始就认为整个计划就是一场“包装在美丽外衣下的舞台性自杀”，随后还坦言：“我的合伙人跟我讲，‘这听起来像是专门要抹黑你的职业履历呀。’另一位朋友则直接问我，‘你是不想在演艺圈混了吗？’”

再次，更进一步来说，放弃竞标热门IP就意味着拱手舍弃营销等团队的最全力的支持。在拿下《小猫杜威》这样竞争如此激烈的图书版权后，大中央出版社的高管们就必然会想方设法地让这本书在激烈的竞争中脱颖而出。（“它肯定能做得跟《马利和我》一样出色，不然为什么人人都在抢夺它的版权呢？”）这个道理同样适用于电影行业。正如霍恩所说，“不管是当红巨星，还是人气名作，如果影片没有任何卖点，很难说服营销团队鼎力相助。”就大多数媒体作品而言，制作方在发行前筹划高效营销方案以赢利的渠道极为有限，而此时观众的预期反应也无从得知，所以如何点燃项目开发和营销人员的参与热情就变得至关重要。

凝聚团队内部力量是实施爆款策略必不可少的一环。拉布把大中央出版社每年两次销售人员齐聚一堂的全国销售大会比作一场“动员大会”。她告诉我：“大会的目的就是要让每个员工振奋起来。我们要努力创造条件让产品在市场上引发轰动，让消费者觉得我们的产品非常棒。”据大中央出版社一位营销总监吐露，在正式介绍出版项目的发布会上，公司内部的编辑、营销等部门代表以及母公司阿歇特出版集团的几位高级主管都会受邀到场，“聪明的编辑会把相关项目和之前一些成功的作品做一番比较，让每个人都认识到这将是一本大书”。

最后，如果娱乐公司放弃“豪赌”，它们重要的渠道关系就会越来越淡。对多数媒体市场而言，零售商的支持绝对举足轻重。在电影行业，新片首映最初几周放映商的场次安排向来最能准确地预测出票房走势。放映商希望上线电影值得他们动用自己弥足珍贵的影院资源，并且最愿意看到电影公司不遗余力地筹划各类营销活动。大片策略会帮助他们更

加有效地运用资源。“放映商完全认同大片理念，”霍恩表示，“他们不需要承担任何制作费用—2 000万美元和2亿美元对他们来说没有任何差别。但我们花钱越多，他们受益越大，这一点对方再明白不过。放映商想做的就是卖爆米花。爆款大片能够吸引更多的观众走进影院，那么他们卖出的爆米花自然也就更多。这才是他们眼中大片策略的诱人之处。”

在图书行业，曾有调查显示，近3/4的读者在书店购买的都是计划之外的书，也就是说许多人买书只是出于一时兴起，所以确保在巴诺书店等零售商那里享有足够的图书上架位置尤为关键。“只要把书摞高，人们就会抢光。”——这种看似老套的策略其实在拉动图书销量方面还是挺有效的。在广播电视行业，是否能得到地方电视台的支持也很重要，不过后者通常十分反感任何因削减成本而可能影响热门节目收视率的举措。2009年，NBC公司宣布将杰·雷诺的新节目调至晚间10点档以取代原来成本较高的电视剧，却直接遭到了电视台的强烈反对，因为电视台主管认为后者才更适合导入随后的本地新闻播报。

零售商向消费者推销娱乐产品的方式和《小猫杜威》大获成功的手法如出一辙，这即便从最小的细节也能明显看出。假如你曾在新书刚发行时走进一家鲍德斯书店，就很可能会看到“喜欢这个吗？再试试这些吧！”的标志，一旁一个箭头会指向畅销大作《马利和我》，另一个箭头则会指向其他几本以狗为主题的图书，如《我在雨中等你》《三狗生活》《莫儿的门》（*Merle’s Door*）等。就连《小猫杜威》上架时也是这般如法炮制——简直把跟风做到了极致。如此一来，制作商就会努力迎合零售商的营销策略，有时甚至模仿爆款的外观。比如，马尔科姆·格拉德威尔的畅销书《引爆点》[2]一直广受好评，出版社为了吸引同类读者，有时会模仿该书独特的封面设计。不过格拉德威尔本人也不会轻易改变自己的成功模式，他的后期作品《眨眼之间：不假思索的决断力》[3]和《异类：不一样的成功启示录》[4]上架时紧挨着《引爆点》可绝非巧合。许多大获成功的爆款都免不了被模仿和借鉴。2012

年，情色小说《五十度灰》引发全球热潮，很快，《五十种情乐》（*Fifty Shades of Pleasure*）、《吉纳维芙的九十天》（*The Ninety Days of Genevieve*）等一系列同类作品应运而生。（版权代理人约翰尼·盖勒戏称他的办公室现在堆满了各种情色小说手稿，原来的“废纸堆”已然变成了“让人面红耳赤的黄书堆”。）

消费者购买书籍的新平台也不外如是：亚马逊会自动在图书下方设置“购买此商品的顾客也同时购买”区域，并罗列相关作品——绝对会提高相关图书的销量。同理，新电影和电视节目刚刚推出时，为突显它们和先前爆款之间的相似之处，新作的介绍中总少不了“制作人曾出品……”这类文案，而且相关宣传和预告片也总是被安排在剧情相似或出演明星相同的当红作品档期前后。

很多娱乐公司选择重点推销爆款的做法并非无的放矢，它们不过是跟着消费者如何在无数娱乐产品的海洋中做出最终选择的思路走罢了。因为人天生是社会性动物，所以面对图书、电影和电视节目时，通常认为读别人所读、看别人所看自有其价值。人们总是喜欢赢家：如果一本书写得不错，媒体也推出了很多热议，那么相对受关注度稍低的同类书籍，消费者会更倾向于前者。此外，媒体产品其实就是经济学家口中的“体验性产品”，也就是说，受众在真正消费或者体验之前是很难对作品进行评估的。由于无法从封面判断一本书是否适合自己，读者会从他处寻找线索。薇奇·麦仑作品的潜在购买者因此会觉得“《小猫杜威》是‘专属猫咪爱好者的《马利与我》’”这句话很有帮助。所以，和出版商一样，消费者也十分看重眼前产品与过去受欢迎作品间的相似之处。

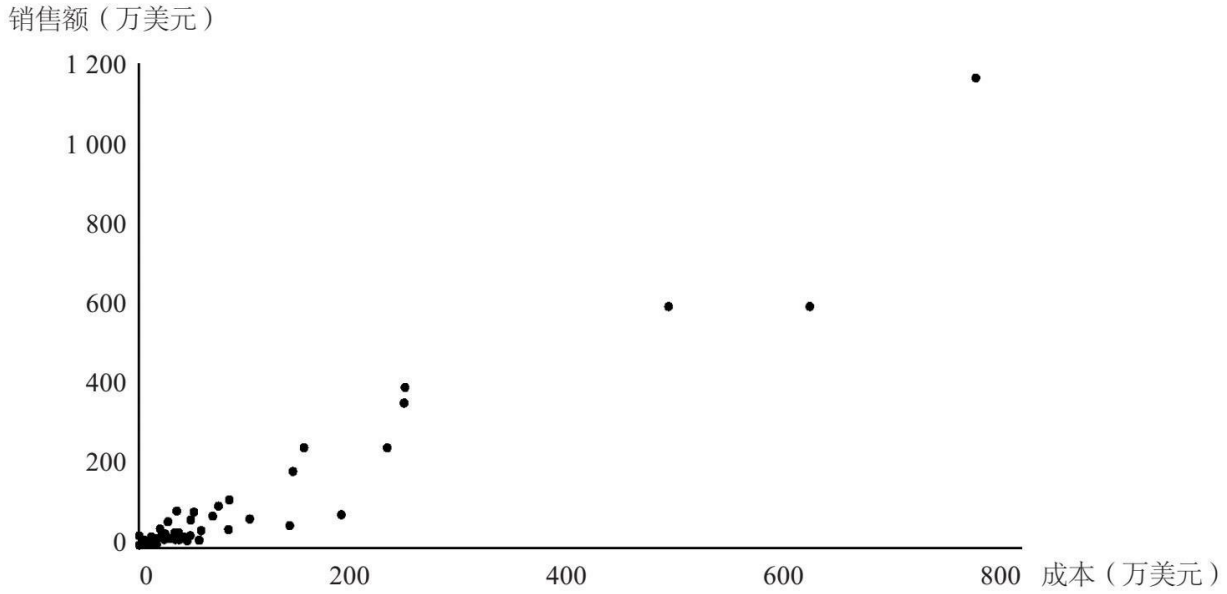

图1–5 2006年大中央出版社投注概况

图中数据涵盖大中央出版社2006年秋季的61部精装成人读物重点新书，呈现了每部作品的净销售额以及（开发和营销）成本。（应出版社要求未公开书名。）其中单部作品最高成本为750万美元，其净销售额为1 160万美元。

因此，在《小猫杜威》出版和阿兰·霍恩任职期间，爆款策略带给大中央出版社和华纳兄弟这么多的奇迹也就不难理解了。2006年，即收购《小猫杜威》版权的前一年，大中央出版社秋季书单上共列有61部精装成人读物重点新书，其中20%的作品带来了近80%的销量和更高比重的利润。“少数的优异弥补了多数的不足。”公司的一位财务主管这样表示。正如图1–6所示，大中央出版社2006年秋季书单中版权收购成本最高的作品大多贡献了最高的收入以及最高的利润。可以看出，排在前10%的作品消耗了总成本的64%，但净销售额和利润的比重却达到了72%和惊人的126%，这种结果的偏态分布甚至比华纳兄弟还要明显。

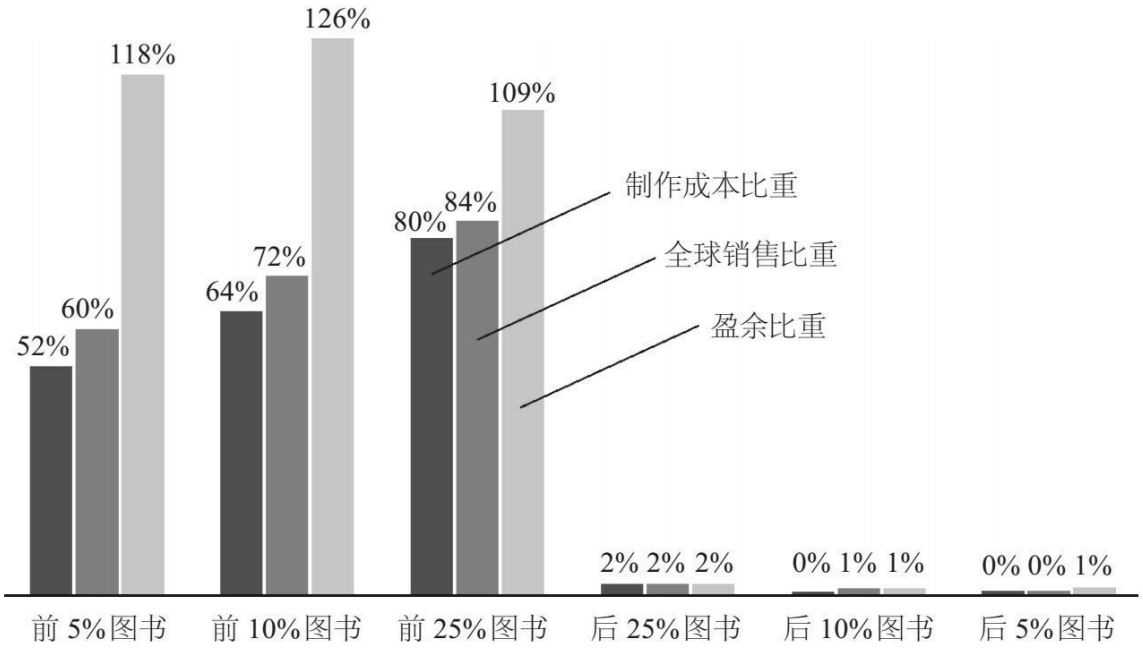

图1–6 大中央出版社利用爆款投注完胜小规模制作

本图将大中央出版社2006年秋季精装图书按照出版成本归类，列明各类图书分别在出版社的出版总成本、净销售额以及盈余中所占的比重。例如，成本额度排名前5%的作品共花费公司52%的总成本，但贡献了60%的净销售量和118%的盈余。

很显然，大中央出版社仅靠一本书就确保了丰厚的利润，但也为那本书支付了迄今为止最为昂贵的费用——当季的开发和营销费用就高达750万美元。不过该书同时也为大中央出版社带来了近1 200万美元的纯销售额和近500万美元的毛利——而当时所有61部重点新书的总利润也不过600万美元而已。此外，图1–6还告诉我们，出版社出版的许多中小规模投资的图书都在赔钱，如版权收购费用最低的30部作品每本都有1.2万美元左右的平均损失。虽然小投资中不乏罕有的成功之作，但对公司的利润贡献却是微乎其微的。要说明的是，大中央出版社的这份秋季书单并非特例，它同时也充分反映了公司其他年份的业绩走势。

大中央出版社的案例再次证明，“小投资比较安全”的理念不过是个神话。娱乐和媒体行业绩效最好的公司通常都把较大比例的资源配置给少数几个项目，然后投入更多开发和营销方面的支持来确保作品能够真正畅销，从而大获成功。所以说，爆款策略绝对完胜那些侧重风险规避

的策略。从某种程度上来说这可能部分属于自我实现预言，但的确有用。其他原因还包括相对前期制作费用而言，娱乐产品的再制作和分销边际成本相对较低，再加上广告宣传产生的规模经济效益，畅销热作、票房冠军和收视魁首所带来的好处不容小觑。

当然，这并不意味着娱乐公司就可以拿着钱挥霍无度，它们面临的可是一个混乱的市场。图书出版商因为电子书的崛起正经历发展不确定的时期，广播电视公司在付费有线频道的进击下市场相对萎缩，电影工作室也无法再像过去那样靠光盘销售带来不错的进账。但是，如果娱乐公司过于谨慎而不愿寻找新的爆款，就很有可能走向形势更加严峻的深渊。

那么我们的小伙伴肥猫杜威又是如何捕获人心的呢？在2008年9月出版后，《小猫杜威》很快就为大中央出版社的高额投注带来了回报，甚至还有更意想不到的收获。可以说这本定价19.99美元的图书的销售表现超乎公司整个高层最大胆、最美好的期望。它不但占据了《纽约时报》精装畅销书榜第一的宝座，更是在短短三个月内就达到了75.9万册的销量，成为当年年度第六大成人非虚构类畅销热作。2009年，《小猫杜威》又售出13万册，总销量逼近90万册。在尝到了猫题材图书的甜头过后，阿歇特集团下属的另一家出版社于同年又出版了一部由薇奇·麦仑和布赖特·维特共同执笔、史蒂夫·詹姆斯作图的图书《小猫杜威：一个真实的故事》，并创下10.6万册的销量。次年，麦仑和维特再接再厉推出续篇《杜威的九生九世》，娓娓讲述了“九个有趣、温暖而意味深长的猫咪故事”。甚至一度有传闻讲影星梅丽尔·斯特里普将在改编电影中出演杜威的抚养人。

或许娱乐高管们为何要投注爆款并不是关键问题，真正的谜团似乎在于他们为什么要一直投资小制作作品。毕竟，这些普通规模投资所带来的经济回报都极不稳定。如果爆款影片能持续为华纳赚取最高额的收益，那么公司为何每年还要在大手笔制作之余操心这些小规模投资呢？

如果成本不菲的“重点图书”和“必胜图书”表现一直都远超大中央出版社书单其余大多数图书，那么为何还要在意那些小规模投资呢？

其实仔细观察娱乐业成功公司的运作模式便不难发现，这两类投资对它们的发展规划来说都是非常重要的。一方面，大规模投注会带来高收入、高利润，让公司斗志满满，有利于塑造品牌、获得下一个爆款项目的机会。另一方面，对出版社、电影工作室或广播电视公司等任何媒体制作商而言，出于多种因素考虑，在推行爆款策略的同时，小规模投资同样十分必要。

首先，小规模投资可以充当试金石。适当的小规模投资能帮助媒体制作商发现下一个爆款项目。在电影行业，投注电影续集可以说是制作卖座大片最安全的选择，而小规模投资或许可以帮忙带来适合推出续集的新作，如《宿醉》和《欲望都市》。这一原则同样适用于演员、导演以及其他创意工作者。即便公司高层相信某位知名度不高的演员就是下一个汤姆·克鲁斯，但让他初登银幕就主演一部两亿美元的电影还是太过轻率。相反，让有潜力的年轻演员领衔主演一部小规模电影，观察他能否高效地进行每天的片场拍摄、出色地完成宣传义务，能否真正“挑起大梁”、不负众望，这对双方开启合作来说是更明智的选择。小规模投资的另一个好处就是，片商可以更好地了解新的产品类型能否吸引大众眼球，比如吸血鬼电影、选秀节目等。有时候，某些类型或题材的作品本身，可能仅靠小规模投资就能获利，超低成本的恐怖电影就是一个很好的证明。

小规模投资还可以帮助媒体制作商“填补生产线”，不断满足经销商。举例来说，如果出版社能够稳定地向市场推出新书，那么它们比较容易与零售商建立并维持关系。如此一来，出版社就更能协商比较理想的折扣、更有利的店内展位等一系列营销便利。拿电影业来说，华纳每年致力于推出24部电影，大约两周就会有一部华纳电影在影院上映，这帮助华纳和影院老板达成更好的协议。“我们的国内发行主管会直接出

马跟放映商说，‘麻烦给我们威尔夏大道最好的电影院，并安排四周的档期，’”霍恩这样告诉我，“对方或许会讨价还价，说派拉蒙也这样开了口。不过我们会告诉他，‘可我们是华纳，请您过目一下我们今年即将上映的电影名单，这部电影很特别，必须这样做。’谈判总少不了讨价还价，但拥有最大数量的电影会增加我们在市场上的分量，为我们赢得更好的放映条件、更长的上线时间和更理想的收益分成。”此外，产品总量越多，购买媒体推广服务的费用折扣通常也会越大。也就是说，电影公司和出版社需要宣传的产品越多，他们支付的广告费用也就越实惠。

投资多样的小规模制作可以让出版社、电影公司等娱乐实体同版权代理人建立更密切的联系，而后者手中通常握有最多的最新版权交易信息，绝对可以称得上娱乐业举足轻重的守门人。不仅如此，多元的投资组合还可以吸引必要的资金支持。例如霍恩治下的华纳，除了《哈利·波特》这种最确定的赌注以外，公司所有的制作项目都是依靠共同出资实现的，而多样的投资组合又有助于吸引外部投资者前来分担风险。从总收入中扣除发行费用后，华纳会和其他投资方共同分享余下收益。“一些投资者可能会不满这种做法，但他们通常不具备作为一个出色发行人的能力和关系，所以最终的话语权还是掌握在我们手中的，”霍恩表示，“可以说，是规模让我们再次受益。”

此外，小规模投资还可以让制作商在与合作方的协商中具备更多的灵活性。这是一项额外的优势。通常来讲，大型媒体制作商会在作品发行前数月就购买好电视广告时段，因为变更小制作的发行日期和广告预算相对更容易，这种灵活性就可以让制作公司最大限度地有效利用电视宣传资源。

投资小规模项目也有助于娱乐公司树立并保持良好可靠的声誉，从而吸引更多的精英人才及其作品。如果电影公司希望邀请某位巨星参演一部热门题材电影，那么请他另外领衔一部有望令批评家赞不绝口、奥

斯卡评委为之刮目相看的小规模制作“口碑电影”，那位巨星更可能会点头答应。华纳就曾经全然不顾拳击题材电影——尤其是女性拳击选手题材电影——的惨淡历史，毅然答应投资克林特·伊斯特伍德的《百万宝贝》，当时公司上下甚至没人相信它会成为一部卖座影片。但假如不是克林特·伊斯特伍德提议，这部作品或许就永远难见天日了。在华纳为霍恩举办的告别晚会上，乔治·克鲁尼公开表达了自己的谢意，而且恰如其分地称赞霍恩“向来支持我们想做而公司绝对不让我们做的事情”。聪明的一线演员会铭记这类友善举动，并因此成为盟友。

最后，推出一定的小规模作品可以帮助制作商摊薄制作和发行基础设施的固定成本。大型电影公司通常在全球拥有分布广泛的片场和数十个办公地点，所以即便小规模作品很难达到收支平衡，但通过大量影片制作达到降低这些配套设施平均使用成本的目的，不能不说又是小制作存在的一大好处。简言之，小规模作品有助于制作商投资爆款。“世上很少有公司能为一部电影花上两亿美元投资，”霍恩指出，“这是我们的竞争优势。”

尽管丰富多样的投资组合可以带来这么多好处，但主流电影公司等大型内容制作商还是会尽可能地将投资重点放在较大规模的项目上。然而，筹措大规模项目所需资金的过程总是充满挑战，找寻能够吸引更多制作和营销支持的作品也不免困难重重——这两个关键因素总是限制制作商放手一搏。“我们一直渴望推出更多的话题大片，多年来在这方面也保持了稳定增长，”霍恩回忆起自己在华纳的时光，“但引起全球瞩目的作品并不多。”此外，娱乐公司间的竞争也是一个影响因素。如霍恩所说：“一年中称得上理想发行日期的档期确实有限。”

综合各种因素，当下许多大型娱乐公司在计划产品投资组合时，一方面会选择个别几乎倾尽全部心力的爆款，另一方面也会考虑许多规模相对较小的项目。但这并不意味着只有这种组合形式才能行得通。皮克斯动画工作室就尝试了另一种有趣的方式：始终坚持把精力集中在仅有

的几部电影作品上。霍恩把这种策略称作“一击即中法”，并解释道：“皮克斯一年只发行一部影片，但每一部都是纯手工制作。一路走来，他们呕心沥血、精益求精，为求一部佳作甚至不惜耗费数年时间。”而这种全心付出也带来了不俗的回报：《玩具总动员》《虫虫危机》《怪兽电力公司》《海底总动员》《超人总动员》《赛车总动员》《美食总动员》《机器人总动员》《飞屋环游记》，卖座电影自然是一部接着一部问世。但皮克斯并非独立工作室，它附属于迪士尼公司，如今由霍恩负责。所以，在专注于精雕细琢每一部作品的同时，皮克斯还可以坐享迪士尼更为出众的规模和实力所带来的优势——比如在电影发行阶段就有很大的额外优势。

迪士尼旗下另一品牌——漫威娱乐——也是一个诞生票房大作的稳定源头。事实上，漫画英雄甚至比小猫小狗更受好莱坞一心寻觅卖座影片的工作室钟爱。2002年首部《蜘蛛侠》电影甫一上线便引发票房轰动，不得不说掀起这股风暴——甚至是此后超级英雄狂潮——的幕后推手对于制作和推广爆款作品还是颇有见地的。漫威娱乐的经营演变揭示了爆款的显著优势，也呈现了许多在制订大片投资组合策略方面的有效经验。

2009年8月，迪士尼宣布以40亿美元的价格收购漫威娱乐。漫威娱乐工作室塑造了娱乐界一系列历史最悠久且最受欢迎的漫画形象，漫威宇宙作为数千角色共存的独立空间则拥有着蜘蛛侠、X战警、绿巨人、超胆侠、惩罚者、神奇四侠、美国队长和雷神托尔等一众超级英雄，而这些令人目不暇接的漫画宝藏甚至可以追溯到20世纪30年代。

在迪士尼宣布收购之际，漫威首席执行官兼最大股东艾萨克·珀尔马特，以及前同事阿维·阿拉德（首席创意官）和彼得·库尼奥（珀尔马特的前任首席执行官），都不免回想起曾经那场甚至连任何漫威超级英雄都无法做到的公司营救。珀尔马特和阿拉德曾因合作经营玩具公司发家；库尼奥在玻璃纤维、制药、电动工具和电动剃须刀等多个领域积累

了丰富的商业经验，虽然他并非人们眼中的娱乐界大鳄，但却擅长创造转机，而且也在1999年7月加入漫威后成功地让公司峰回路转。在珀尔马特和阿拉德将公司拉出破产危机并聘用库尼奥的整整10年之后，同时也是漫威蒙受过亿损失、股票暴跌至每股一美元的9年过后，库尼奥创造了所有人意想不到的奇迹：迪士尼开出了每股股票近50美元的收购价格。比起这一壮举，蜘蛛侠攀爬高楼如履平地、绿巨人力大无穷（和通体皆绿）的超能力甚至都会黯然失色。

10年间，漫威高层将公司最初的漫画出版重新打造成了赚钱利器，玩具和授权业务也再获新生。另外，漫威还将蜘蛛侠、绿巨人、X战警、惩罚者等角色分别授权给索尼、环球影城、二十世纪福克斯和狮门等多家公司制作了20部电影。其中许多影片仅在美国国内放映结束时就已收回成本，随后在国际市场又取得很大的票房成功，而且仅在美国市场就创下了14部过1亿美元、6部过2亿美元和4部过3亿美元的票房佳绩。令人瞩目的是，漫威续作甚至比原作更高一筹。一路走来，漫威10年间的全球收入已直逼70亿美元大关。

此外，漫威还针对视频游戏、服装、派对用品、食物等众多周边产品进行了一系列授权交易。“我们塑造角色，编排剧情，谨慎地挑选合作伙伴，提供质量无忧的产品，但我们不提供任何资金，”一位漫威高管告诉我，“我们只负责收账。”珀尔马特也坦言：“漫威是座金矿，钞票会每天源源不断地流进来。”

起初，不少人对漫威的运作模式产生了许多质疑。也有人担心，漫威已经把那些最广为人知的角色的收益潜力挖掘殆尽，今后在进一步推广名气稍逊的恶灵骑士、钢铁侠、惩罚者和神奇四侠等超级英雄的路上它或许只能停滞不前了。但种种疑虑和不安在库尼奥加盟漫威没几年后就渐渐消散了。“我们的成功永无尽头——漫威有太多太多的漫画形象，”阿拉德曾在2004年这样告诉我，不过在谈及公司相对微薄的票房分成时也承认，“一想到我们拱手送走了那么多收益，心里就特别懊

恼。”比如，《蜘蛛侠》虽然一举创下惊人的全球8.2亿美元票房，并在美国发行当日就售出了700万张定价20美元的DVD，然而漫威最终仅从索尼那里拿到了2 500万美元的分成。“我们一直都在关注如何最大限度地减少资金投入，”库尼奥表示，“但如果漫威想要加强对内容制作和发行的控制，就必须加大投注筹码”——当然收益可能也会更多。

2005年，漫威朝该目标迈出了坚实的第一步：从美林银行融资5.25亿美元开始独立筹拍电影，并交由派拉蒙负责发行事宜。根据合作协议，漫威将在未来8年制作10部平均预算在4 500万美元到1.8亿美元的电影。对于每部电影，漫威都会收到相应的制作经费并享有保留全部销售收益的权利，而派拉蒙每次会从票房收入中抽取8%的发行费用。（协议同样适用于电影续集。）“漫威已然成为一个名声显赫的娱乐品牌，”在对外公布协议内容时，派拉蒙董事长兼首席执行官布拉德·格雷表示，“它的市场影响力、品牌和漫画形象的流行度我们均有目共睹，所以能为拍片计划获得这样的创意融资也是当之无愧。能和漫威在新的旅程中携手共进，我们感到非常激动。”

迪士尼在4年后的收购举动再次印证了好莱坞对漫威热门角色和故事的浓厚兴趣。除了惊人的高价外，收购合约还要求迪士尼继续履行漫威和其他工作室已有的协定，如索尼享有拍摄蜘蛛侠（漫威最受欢迎的超级英雄）题材电影的永久权利、派拉蒙关于其他几个漫画形象的既定交易等。但迪士尼并没有因此而气馁。正如迪士尼首席执行官鲍勃·伊戈尔所言：“拥有5 000多个漫画角色的巨大宝藏足够让迪士尼尽情发挥自己所长了。”

漫威10年翻身的故事堪称娱乐业甚至整个商业圈最大的逆袭，而实际上这也是各大电影工作室苦寻热卖新作的直接产物。由漫威角色改编的新作大片如今已成为好莱坞高层们最万无一失的投注保障。讽刺的是，唯一不去开采漫威这一宝藏的主流电影工作室就是华纳兄弟，而华纳兄弟的母公司时代华纳却拥有旗下收编了蝙蝠侠、超人等一众形象的

漫威老对手——DC漫画（Detective Comics）公司。至此，漫威和DC已一起瓜分了整个漫画市场。

人们很容易认为，漫威先是凭运气捧红了《蜘蛛侠》，后来不过是仰仗前作余韵在勉强维持。事实上，每一位电影工作室的主管都非常清楚，首部《蜘蛛侠》电影不仅在2002年荣登票房冠军及当时全球史上第十大卖座影片宝座，更是单凭一己之力让索尼原本黯淡无光的一年变得大放异彩。早在那些年，漫威就已经开始极为倚重这部前所未有的爆款作品了。据我估计，如果加上玩具、媒体授权和消费品授权等各方因素，《蜘蛛侠》在2002年和2004年至少为漫威带来了50%的营业收益，这一比例即便在没有《蜘蛛侠》系列新电影上线的2003年也达到了33%左右。

“玩具、服装、学校用品、游戏、促销品、睡衣、滑板、维生素、棒棒糖……只要有蜘蛛侠在，就不会有缺乏市场的产品。”漫威一位消费品授权专家曾告诉我。库尼奥也承认：“蜘蛛侠无可比拟。他是我们的头号英雄，任何周边产品都能吸引最庞大的消费人群。下至身穿蜘蛛侠睡衣的两岁幼儿，上至60多岁的买家，人人都爱蜘蛛侠。真希望我们所有的角色都能这样风靡大众。”

早期的大获成功引发了超级英雄狂潮。紧随《蜘蛛侠》之后，《超胆侠》《X战警2》《绿巨人》等其他漫威电影纷纷斩获票房佳绩，而《X战警》和《刀锋战士》的续集甚至超越前作。所以，看到持久不衰或是业内人士口中“后劲十足”的作品不断问世，好莱坞高层们针对有望搬上银幕的漫威角色的竞争更是进入了前所未有的白热化阶段。依据《刀锋战士》和《X战警》的最初协议规定，扣除所有费用后，漫威可以从电影公司那里拿到一定比例的利润。然而这些电影公司却有一套自己计算利润的独特方式，所以最终留给漫威的不过是微不足道的数目——库尼奥称其为“好莱坞经济学”。尽管手中掌握的早期爆款并不多，但漫威已经可以为自己争取到更有利的收益分成，通常通过卖座电影可

以拿到3%—7%的票房收入。这对电影公司来说，依旧是九牛一毛，但已经是非常明显的进步了。

与此同时，为缓解大片营销过程中最重的经济负担，漫威高层专门开创了一套缩减产品开发和广告成本的模式，即将费用转移给角色授权对象，最大程度削减自身开支。具体来讲，漫威就像一个小型联合跨界公司，拥有负责漫画书、玩具、媒体授权和消费品授权的各分工部门。漫画部负责创作角色、充实故事，高效地充当着公司的研发中心或创意孵化器。因为漫画出版相对便宜而且灵活，印刷成本通常不过1万至2万美元，所以这个孵化器的效能极高。

漫威通过与电影公司合作，宣传自己的品牌。与相关工作室的授权合同规定，漫威不支付电影制作和营销费用。“我们的电影往往能收到3 000万到8 000万美元的广告经费，”阿拉德曾在2004年告诉我，“所以影片资讯能像野火般迅速传开，使漫威品牌和特定角色得到全球曝光。”库尼奥在解释漫威品牌因此而获得的积极效应时也说道：“如果你看过我们的电影，或许就会想读我们的漫画书，想玩我们的视频游戏，想穿印有漫威角色的T恤，想买其他各类周边消费品。”

漫威又是怎样赚钱的呢？玩具和消费品销售是漫威最大的收入来源，为进一步扩大销量，尽管合作片商明显不愿意，漫威还是完全收回了角色的商品化权利。不管是过去还是现在，消费品授权都是一项利润极高的生意。在迪士尼做出收购举动时，漫威负责所有消费品业务协调的销售宣传团队也不过只有几位销售和助理人员，以及十几名后援法律和产品检验专家而已，所以成本绝对低廉。基于合同规定，无论被授权商品销量如何，都应向IP所有人支付一笔最低保证金，且销量超出该保证金额度时必须另行支付额外的专利使用费。因此，漫画角色和大片情节联系越密切，漫威可以拿到的最低保证金和专利费版税率自然也就越高。难怪珀尔马特称这是一座“金矿”。

漫威管理旗下品牌投资组合的方式同样十分精明。好莱坞电影工作

室高层和许多其他娱乐业制作人都十分清楚，品牌变强大并非一日之功。事实上，每出现一部《海底总动员》这样能够用一个角色就打动全球无数观众的精品佳作，就会同时出现数百部《鲨鱼故事》和《迪亚哥》这类票房惨淡的作品。漫威的运气就在于，它拥有诸多经久不衰的角色和无数有待深挖的精彩故事宝藏，而珀尔马特、阿拉德和库尼奥也承认这点。“我们不想成为一个普普通通的工作室，整天为电影创意劳神费心，”阿拉德曾说，“否则我们会和所有人一样深陷乱枪打鸟的混战。那不过是乱碰运气——那样的话我们还不如赌博算了。好在那些角色早已渗透漫威文化，给了我们足够的营销优势。”

爆款影片同时也带动了其他知名度略低的角色，逐步实践着漫威的投资组合计划。虚构的漫威宇宙提供所有角色共存的历史和时空背景，得益于此，公司管理者们可以通过突显经典角色之间的相互联系来扩大小品牌的影响力。（如艾丽卡在《超胆侠》首次登场后便单独撑起了一部新作。）库尼奥在描述漫威的故事宝库时说道：“你必须把这4 700个角色看成一个家族，而非独立个体。蜘蛛侠的故事前后延续了40年，他的身边可能会有50个敌人、50个朋友，所以蜘蛛侠家族可以衍生出100甚至200个故事。绿巨人可以衍生出100个故事，X战警也可以衍生400个角色。”

漫威漫画数十年间打造的专属角色在本质上都存在着惊人的相似性。正如一位漫威高层曾所言：“他们身上都有某种弱点。蜘蛛侠就是一个戴着眼镜的小男孩。每个角色虽然都拥有超能力，但本质上都是普通人，他们也有普通人都会有的问题和困扰。”因为品牌角色之间的互通性和相似性，漫威成了继《蜘蛛侠》大热之后好莱坞竞相物色“下一部爆款影片”的理想对象。各大电影公司不但没有规避日益激烈的大片混战，反而更加努力地去争取漫威众多其他角色的电影版权，纷纷帮助漫威构建更为强大的整体品牌。一些营销负责人甚至还主动要求在自己的电影开始前播放一段与漫威有关的预告片。

意识到高风险必然会伴随高回报，漫威高层运用手中的新生力量促成了与派拉蒙和美林银行开创性的协议。这一举动非常符合漫威渴望从电影作品中谋求更多利益的愿望，但同时也把自己直接放到了其他合作片商的对立面。2005年，在前两部《蜘蛛侠》电影狂扫全球15亿美元票房后没几年，各大工作室对漫威的角色越发趋之若鹜，这也让漫威有了更多在创意融资方面讨价还价的余地。据说美林专门在投资协议中声明，如果漫威无法偿付利息，将有一家保险公司代为偿付——以此作为对方抵押核心角色电影版权的回报。以角色作为抵押？很难想出更恰当的例子来说明爆款的品牌力量。

漫威和派拉蒙联合打造的第一批电影——《钢铁侠》《钢铁侠2》《雷神托尔》和《美国队长》——均大获成功，共同缔造了超过20亿美元的火爆票房，足足超过预期制作成本的三倍以上，也又一次彰显了漫威角色的无穷魅力。恰逢工作室努力打造自制大片之际，迪士尼出手竞标漫威娱乐也正折射了这家工作室想要独揽几部漫威巨制的深切渴望——而考虑到数十亿美元的交易天价，一些人可能会说是“不顾一切”。2010年10月，在完成收购近一年后，迪士尼从派拉蒙手中收回了《复仇者联盟》和《钢铁侠3》的全球营销和发行权，同时作为补偿向对方支付了至少1.15亿美元的发行费，从而进一步加强了对漫威投资组合计划的掌控。不久之后，迪士尼没有任何人对该投资感到后悔：2012年，首部《复仇者联盟》创下惊人的15亿美元票房成绩；2013年，《钢铁侠3》同样突破10亿美元票房大关。不管漫威超级英雄们今后的命运如何，漫威娱乐的演变和成为迪士尼子公司后的新生都在强调，好莱坞钟爱卖座大片，而这类大片只有漫威的超级英雄和好莱坞最精明的主管们才能创造出来。

---

[1] 流媒体（Streaming media）是指采用流式传输的方式在互联网上播放的媒体格式。——编者注

[2] 中文版已分别于2009年8月、2014年4月和2009年6月由中信出版社出版。——编者注

[3] 中文版已分别于2009年8月、2014年4月和2009年6月由中信出版社出版。——编者注

[4] 中文版已分别于2009年8月、2014年4月和2009年6月由中信出版社出版。——编者注

第二章
爆款的发行与营销

BLOCKBUSTERS

2011年3月，Lady Gaga在波士顿花园球馆开唱，再度掀起个人巡演“怪兽舞会”的狂欢热潮。与此同时，伫立后台的经纪人特洛伊·卡特停顿几秒环顾四周，告诉我：“新视镜唱片在去年欢度20周年庆典之际，Gaga堪称公司史上最出色的艺人之一……我们能在短时间内取得如此大的成就，真是不可思议。”他提到了重点：2008年，Lady Gaga作为过气乐队街头顽童（New Kids On The Block）的暖场嘉宾初登音乐舞台；2009年秋她一举成名；仅两年后便名震整个娱乐界。此间，她捧得数座格莱美和MTV（全球最大的音乐电视网）音乐录像带大奖奖杯，成为知名歌手兼词曲创作人。随着音乐星路顺风顺水的发展，Gaga在时尚界的地位也是稳步攀升。她先是以令人难忘的“肉片装”亮相2010年音乐录像带大奖，一年后又藏身于巨蛋被几名塑胶裹身的伴舞抬上格莱美红毯。2011年，《福布斯》杂志将Gaga评为世界百位名人之首，奥普拉·温弗瑞则屈居第二。

38岁的幕后功臣卡特同样经历了翻天覆地的命运转折。起初，顶级制作人文森特·赫伯特先是将Gaga签归Streamline Records（流线唱片）公司（和新视镜唱片公司同属环球音乐集团旗下主流唱片品牌）名下，接着才在几周后把她介绍给了卡特。在赫伯特看来，卡特就是“一个胸怀宽广、志存高远且渴望证明自己的费城男孩”。他回忆说：“我希望有人能和我一样赏识Lady Gaga，特洛伊也的确和我所见略同。我们是15年的老朋友了，相信他能抓住这个机会。”

人们很难相信看起来很年轻的卡特已经在娱乐圈打拼了20余载。早在20世纪90年代初，卡特就开始为杰弗里·艾伦·汤斯和威尔·史密斯——也就是当时的说唱二人组合DJ爵士杰夫和新鲜王子跑前跑后、兜售唱片。后来他成为负责Lady Gaga所有相关活动的调度中枢（正如卡特所说，“我觉得自己就像一个航管中心——只是少了航站楼而已”），同时跻身为娱乐界一股不可忽视的力量。如今，在硅谷进行完一系列投资和创业后，卡特又俨然化作新技术领域一颗冉冉升起的新星。“事实上，

我之所以能成为一名颇有天分的经纪人，只是因为我每周都敢拿自己的饭碗作为赌注，”他这样解释，“Lady Gaga相信我的决定。我们要做的就是标新立异、抓住一切机会不走寻常路。我们不会照搬以往的得意之作，更不会仿效别人的成功路子。然而计划一旦不见任何成效，担负全责的可是我。”

Gaga成为巨星可以说是一步登天，但她的艺术才华其实历经了长期磨炼。Gaga本名史蒂芬妮·乔安妮·安吉丽娜·杰尔马诺塔，1986年生于纽约，4岁接触钢琴，13岁谱写出第一首钢琴叙事曲，14岁开始在纽约各公开场所进行晚间即兴表演。她曾就读于曼哈顿天主教女校圣心修道院，在学校举办的多场音乐会中担当重任，表现突出。2003年，Gaga被纽约大学久负盛名的提斯克艺术学院提前录取（全球仅20个名额），开始进一步深造自己的歌唱、演奏和创作技巧。一年半后，为了全心投入自己的音乐事业，她决意从纽约大学退学。退学前，Gaga曾和父亲达成协议：如果音乐之路无疾而终，她必须重返校园、再拾学业——这确实是个不错的护身符，但很明显，最终被证明完全没有必要。

听完Gaga录音后的第二天，赫伯特便带她飞往洛杉矶。“我知道她会火，”赫伯特表示，“就这么简单。”后来，Gaga凭借前两张专辑《超人气》和《超人气魔神》中的单曲《舞力全开》《扑克脸》《罗曼死》就获得了数千万的销量。用卡特的话说，这个女人“血液中流淌着表演天分”。一连持续数月，Gaga马不停蹄地在美国和加拿大各俱乐部奔波巡演，平均每周进行七八场演出，有时甚至一晚上要往返三个地方，但最终也为自己积累了强大的核心粉丝群。“这种做法在流行音乐人中并不常见，”卡特特别指出，“我们希望她能借此稳固地构建起自己的粉丝团……当观众真正觉得自己拥有了某样东西，他们就会和你一起努力，就会真心真意为你付出。”

Gaga非常懂得利用脸谱网、推特和YouTube为自己营造口碑，加强和粉丝（被Gaga昵称为“小怪兽”）的密切互动。事实也证明，她在这方

面有着超乎寻常的天赋。截至2011年，Gaga已成为脸谱网最受欢迎的在世人物，同时拥有推特网最大的粉丝群。（受到这样的赞誉后，Lady Gaga以自己惯有的风格上传了一段视频，并向歌迷致谢："愿你们在推特时永远有柔软的表皮。愿你们永远远离腕管综合征。"）

但是当Gaga准备发行第三张唱片《天生完美》时，卡特和他的团队决定不再过多地依靠草根方式拉动销量，而是计划加大营销投入——如新视镜公司副主席史蒂夫·贝尔曼所言："我们要让这张专辑的上市像在暑期档发行《阿凡达》一样。"赫伯特补充："因为她是Lady Gaga，我们才这样做。她已经成为一种文化现象，向来不缺广阔的展示平台。"然而这种策略必然耗费大量资源。卡特表示："像Gaga这种天后级的歌手，释放全部潜力就意味着必须动用所有可用资源。"他深知自己这种推广方式将超越传统的音乐发行渠道，挑战唱片公司所能负担的极限（即使公司规模大如环球唱片）。

卡特正穿过花园球馆走廊迈向内场，迈向他认为"感受演唱会的最佳圣地"。同时，他的脑中不断盘算，这种近似"主力大片"策略的大手笔发行是否真的适合为Gaga继续累积歌迷并让公司从中获得厚利呢？或者仍然像推广前两张大热专辑那样，采用更为谨慎的方法才是上上之选？

对那些精挑细选的少数产品，娱乐公司向来在开发阶段就会注入高额的风险投资，而到后期宣传和营销流程更是不惜重金，尽可能广泛地开展推广活动，以期开局便能为产品营造强大的声势。通常来说，早在产品投放市场之前，娱乐公司就已事先筹划好一系列预算不菲的营销计划。如今，Lady Gaga背后的团队却想要放弃之前曾让她红极一时的口碑宣传模式——这到底是为什么呢？Gaga的新专辑极有可能再度引爆音乐市场，那么这中间不必要的营销开支，唱片公司高管为什么偏偏不愿节省呢？

像Gaga这样成功的艺人，你很难与他们争辩。当我和贝尔曼交谈

时，他曾提到：“Gaga绝对堪当大企业的首席营销官。她懂得品牌价值，更知道维护品牌的重要性。”结果的确证明，Gaga团队发行《天生完美》的方式就是最明智的选择。想要厘清个中缘由，我们就必须深入了解娱乐产品各种发行模式的利与弊，以及媒体制作人选择不同营销资源配置方法的具体原因。

如图2–1所示，大部分唱片、电影、电视节目、电子游戏、图书以及大部分非娱乐公司制造的产品，事实上都是通过营销商所谓的“有限发行”或“草根发行”策略上市的。其根本目的在于逐步定位最适度的营销开支水平。换句话说，利用现有资源实现最高效的运作才是真理。

但这种策略又是怎样运作的呢？产品通过有限发行策略进入市场时，起初只能获得小规模的分销和广告投入。以电影业为例，这就意味着新片只在主要城市的个别影院上映，宣传也仅涉及相关地区的平面和在线广告。因为这种发行方式并非为了吸引大量的普通受众，相反，它的主要目标只是合适的观影人群，而且希望通过这些早期影迷团体为作品构建良好的口碑，进而赢得更多观众的青睐。只有产品成功启航——或者出现即将成功启航的迹象时，制作商才会逐步加大营销规模和强度，才会投入更多的广告经费以拉动销量。所以，获得积极的市场反响至关重要：如果产品未能令人印象深刻，制作商就会放弃后期投资，那么新作就不得不面临下架（以电影为例就是下线）的命运。实施有限发行策略的基本原则就是：只对真正有望在市场上大获成功的潜力产品投入可观的营销费用。

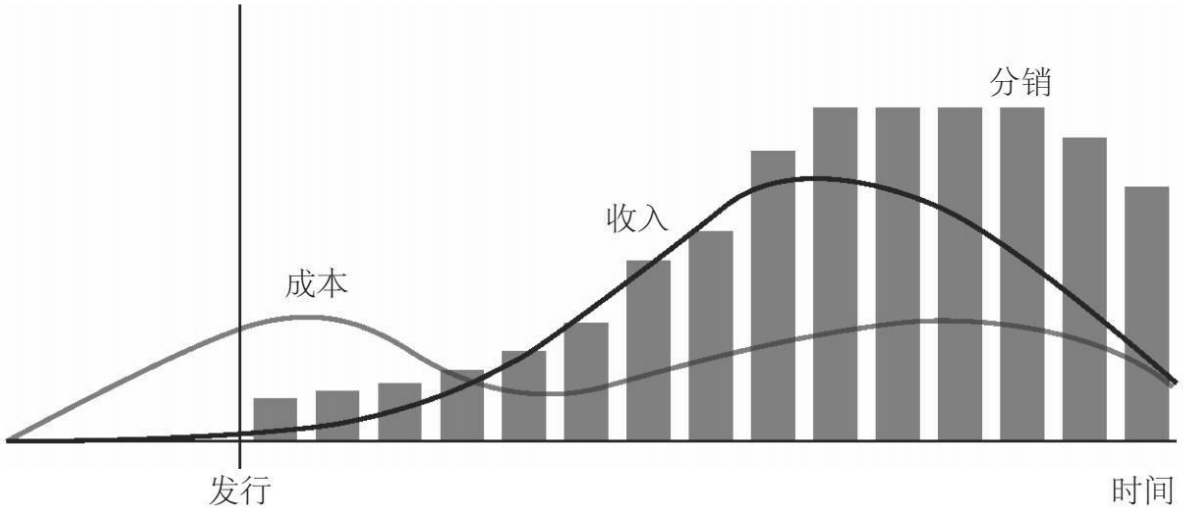

图2–1 有限发行策略

今天的部分娱乐产品就是通过这种有限发行策略实现大卖的。《我的盛大希腊婚礼》就是其中一个典型的例子。2002年4月，这部被传让人昏昏欲睡的电影仅在100家院线上映，起初只是通过在美国居住的希腊社群进行口碑宣传。不过随着电影好评不断，影片背后的高管们也开始慢慢扩大发行规模，向更广大的观众推销这部片子。一直到那年8月，该片的上映场次才达到1 000。虽然相对好莱坞电影平均三四千的播放场次而言仍显不足，但也创下了周票房过千万的佳绩。截至2003年4月，这部片子在结束了近一年的公映后，总共收获美国国内票房2.4亿美元——考虑到该片仅仅500万美元的制作成本，这也算是相当不错的收益了。

Lady Gaga的前两张专辑也是以相同方式发行的。她的首支单曲《舞力全开》由R&B（节奏布鲁斯）歌手阿肯和制作人RedOne（字面意思为“红一”）共同撰写，新秀艺人科尔比·欧多尼斯强势参演，于2008年4月正式发行。但这支流行舞曲的成功之路却是坎坷不断。“我们无法在流行音乐电台播放，”据卡特回忆，“主流电台认为这首歌的舞曲元素过多。”卡特治下的经纪公司原子工厂（Atom Factory）的首席营销官博比·坎贝尔也表示：“Top 40电台（美国热门四十电台）根本就不播

放舞曲。所有的电台都排斥这种音乐。”为了克服这个问题，卡特受说唱歌手成功先例的启发，选择了有限发行策略，并主要针对似乎最容易接受Gaga乐风的受众，为她安排了一系列行程紧凑的现场演出。

“同性恋群体看起来会是她的忠实拥趸，这与Gaga的个人价值观也合拍。所以同性恋俱乐部自然就成了她的首秀战场。我们营造了双方可以亲密互动的氛围，”坎贝尔解释，“但关键是我们要挖掘更多不同的粉丝群体，从同性恋、舞者、夜总会常客，到时尚人士和艺术圈子，我们要靠不同的人群壮大Gaga的粉丝团。后来新视镜唱片开始和电台取得交涉进展时，Gaga已经拥有了一批强大而忠实的粉丝队伍，他们当时已经追随Gaga好几个月，他们认为自己是Gaga取得成功的部分原因。”

内容制作商之所以倾向有限发行策略，多是因为他们缺乏将产品大规模推向市场的必要资金。推广产品需要昂贵的成本支持，部分是因为许多零售商的附加条件要求。比如在电影行业，放映商通常会要求制片方或发行方支付一定数额的营销费用，然后才同意放映某部电影——这类条款通常会列在双方的合同中。在图书行业，英国女作家E·L·詹姆斯在打拼事业和抚育两个孩子之余，坚持创作了后来的百万畅销小说《五十度灰》，不过这本书的上市手法相当平实。2011年5月，因为没有出版商支持，詹姆斯无奈之下只能以电子书和按需印刷的形式出版了小说的第一部。当时的发行方是澳大利亚一家名为“作家咖啡馆”的小型出版公司。随后的半年间她又通过同一平台相继出版了小说的第二部和第三部。而小说一经上市便迅速在博客和社交媒体引发轰动，促使知名出版商兰登书屋的一位高管在2012年初将詹姆斯签至旗下，并进一步加强了《五十度灰》三部曲的宣传和营销力度。

有限发行的另一个优势就是，首批认可产品的受众群体是可控的。比如，那些曲高和寡的电影通常会在纽约、洛杉矶等地的高档社区率先上映，然后才逐渐推广到其他地方。这绝非巧合。制片方和发行商都懂得，那里的观众最容易接受这种阳春白雪式的电影，他们积极的口碑宣

传又可以帮助电影更好地渗透到其他市场，进而将票房拉升到一个新的高度。关于这种“星火燎原”的传播方式，新视镜公司董事长吉米·艾欧文曾解释道：如果某个娱乐产品能在既定市场引起消费者共鸣，那么这个拥有可靠后盾的市场就可以充当跳板，继而将产品推向更广阔的市场。以Gaga的处女专辑为例，艾欧文和他的同事们都认为，加拿大和澳大利亚拥有最理想的首发环境，所以他们最终选择了这两个国外市场首发——而非美国本土平台。

社交网络和视频分享网站的本质，尤为适合增强产品和艺人的早期口碑，而这些平台也确实在有限发行策略的实施过程中发挥着关键的作用。Gaga就是一个典型的例子。“当他人都在批判数字发行只是侵蚀利润的祸端时，我们却认为这是个机会，”卡特表示，“披头士乐队、迈克尔·杰克逊、麦当娜，他们既无脸谱网也无推特账号。但我们想利用这些工具。”2008年3月，就在《舞力全开》发行前夕，Gaga开始着手利用这两大社交平台。唱片上市后，卡特和他的团队在紧接着的半年时间内安排了50位人气音乐博主对Gaga进行采访，而单单这些采访当时就为她积攒下了过千万的关注量。

此外，Gaga团队还采用了一种更加别出心裁的宣传策略：在她的YouTube官方频道发布一系列名为《传递：Gaga视角》的两分钟短片。“早在4月就有歌迷发现了她，数月后这支粉丝队伍开始壮大，”坎贝尔回忆道，“Gaga是一个视觉系艺人，所以我们觉得，即便是在专辑空窗期，也必须维持她新鲜的视觉形象。因此她每到一处，我们就会发布几段网络视频，让大家通过屏幕近距离了解她。节目的内容也并非过度制作，大多时候也就是相机的简单拍摄而已。我们只想为粉丝创造一些亲密时刻，让他们觉得自己就在明星身边。”原子工厂的数字团队专门负责整合与Gaga有关的一切信息——包括她的个人推特、音乐视频等等，同时确保这些信息能够尽可能多地覆盖到各家媒体平台。

对多数有限发行的产品来说，成功总是姗姗而来。《舞力全开》发

行两个月后，才顺利打入各大电台和夜店的热门舞曲榜单；4个月后，它最终入围北美最具权威的公告牌百强单曲榜（Billboard Hot 100）；上榜5个月后，这首歌终于在2009年1月拿下榜单冠军宝座。《舞力全开》的登顶之旅前后历时9个月，可谓公告牌有史以来夺冠耗时第二长的单曲。与此同时，同源专辑的第二支单曲《扑克脸》也正沿袭相似的发行策略逐步打入市场，并紧随《舞力全开》之后迅速飙升至榜单前列。

尽管有限发行策略有诸多优势，但大部分主力大作上市时，娱乐公司通常还是选择采用“大规模发行”或“主流发行”策略。如图2–2所示，大规模发行的重点并非效率，相反，它的目的是要实现“突出重围”，让产品短时间内迅速受到大量受众的关注。

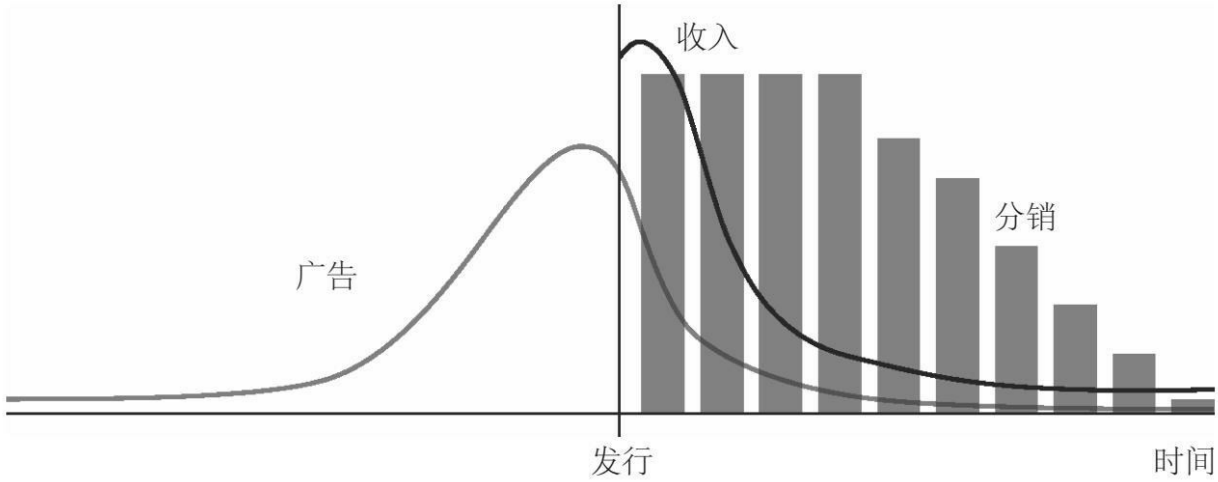

图2–2 大规模发行策略

以这种策略发行的产品，分销投入的起点通常比较高，而发行的同时——或者更确切地说，发行前的一小段时间内——各项推广活动也会集中展开。因此，产品销量往往会在发行初期便达到巅峰，然后很快呈现下滑趋势。如此一来，成功的开局就显得至关重要。也就是说，如果销售水平不能一开始就达到理想高度，那么大规模发行的电影、唱片等任何娱乐新作都将难逃惨淡收场的厄运。

好莱坞的大片或许是这类发行方式最好的例子。主流工作室拥有雄厚的实力和规模，足以在无任何票房收入之前就能事先支出足够的广告和营销费用。在电影首映周开始数月之前——如果考虑到预告片发布，有时甚至还可以推到数年之前，这些工作室就会提前开始布置宣传活动。在新片上映前6到8周时，宣传开支会巨幅增长，而在电影首发的前两周，工作室更是会将高达2/3的营销预算投入电视广告的宣传上。因为部分好莱坞巨制通常会在全美院线放映4 000余场，上映第一周也往往是收入最为可观的一周。如2011年，包括《哈利·波特与死亡圣器（下）》和《铁娘子》在内的前100名电影，单在上映首周就拿下了90亿美元全美票房总成绩中的30%。

所以，当卡特和他的团队觉得时机已成熟时，他们同样更倾向于采用大规模发行策略来推广Gaga的音乐。2011年5月，《天生完美》上市，同时以史无前例之势直接发货到全美2 000个场所——除传统音乐零售店外，更是覆盖到了星巴克等咖啡连锁店、RadioShack（无线电屋）等电子产品零售店，以及CVS与沃尔格林等各大电子产品零售店、便利店和药店。而这一切都得益于发片前充裕的筹备时间。2010年，卡特和新视镜高层认为实施大规模发行需要数月的准备时间，所以他们劝说Gaga延迟发片日期。“唱片公司在发片前一般都会预留三四个月的筹备期，但我们足足提前7个月就公布了新专辑的发行消息，”贝尔曼指出，“我们就是想打好根基。”起初，Gaga对这个计划并不动心，卡特回忆道：“想到自己竟然要等那么久，她当时就忍不住放声痛哭，那个场景我至今还记忆犹新。”

那么，为什么要让Gaga经历这样的折磨呢？为什么卡特和绝大多数娱乐行业高管、经纪人一样，只要一有机会，就不惜重金、全力开展各种广告和营销活动为产品打造盛大的开局，而非循序渐进增加营销开支呢？道理很简单：同等条件下，大规模发行的产品获得市场成功的概率要比有限发行高。这个道理是娱乐产品的本质使然——事实上，其中的几个相同特质，促使主流媒体制作商追求大片投资组合。

首先，人们喜欢赢家——也就是说，一般消费者通常更偏向已受到大众热捧的娱乐产品，所以开局基础坚实与否通常会在很大程度上决定产品推广的成败。对媒体产品而言，旗开得胜才能百战百胜，而首局失利则往往意味着成功无望。阿兰·霍恩太清楚电影行业正是如此。“我们向来在首映周末就知道我们表现得怎么样，”他解释道，“如果电影在周五上映，而当晚11点有人打电话告诉我：‘嗯，一切都完了。’然后我会说：‘你说的完了是指……’可我话还没说完电话那头就抢着说：‘不，不，是真的完了！’如果是那些巨制大片，他们会告诉我：‘完蛋了，我们搞砸了1亿美元。’”所以，当迪士尼斥资2.5亿美元制作的《异星战场》在上映后第一个周末仅收获3 000万美元票房时，各大商业杂志——在电影仅上线两日后——便纷纷称其“一败涂地”，观众也随之更加寥寥无几。不到一周，迪士尼就发表声明，称公司预计亏损2亿美元。

电影行业有每周发布销售数据的传统，这自然就为每个周末最大的赢家提供了绝好的免费宣传机会。首映周末的票房纪录，是给潜在的观影者的电影品质信号，大多数消费者（以及大多数记者）很少会去关注剩余的细枝末节，如达成票房目标实际所需的院线数量、影片广告花费等等。相比之下，如果一部电影不管出于什么原因未能在公映首周形成有利局面，那么很快就会被贴上“失败”的标签。这些作品要么迅速被排挤到影院小厅放映，要么当即从观众的视线中消失，不得不让位于下一批有望第一时间吸引大众眼球的新品佳作。

但即便是在销量数据难以掌握的其他领域，类似的情况同样屡见不鲜。以图书出版业为例，如果新书不能引发热潮，数周内便会面临下架的厄运。虽然大规模的营销活动和知名作家的明星效应可以让新书在全国书店最好的位置上架，但如果开局不利，它们依然难逃下架之灾。同样，在百老汇，一部歌剧的制作成本无论多高，一旦观众反应平平、票房持续低迷，那么不出几周也必然会被新作取而代之。哪怕是如日中天的Lady Gaga，在《天生完美》专辑预先推出的第二支单曲《犹大》的市场反响不如预期时，马上就推出第三支单曲。

此外，社会影响力在流行文化市场上也发挥着强劲的作用。因为人的社会属性，我们在选择音乐、书籍和电影时往往会倾向于听别人所听、读别人所读、看别人所看。简单来说，我们总是偏好流行事物。经济学家指出，对于一开始就表现良好的新产品而言，哪怕它与竞争产品间的优异程度不相上下，这种趋向也能大大提升它的得胜概率。如果产品在亮相首周就一举超越对手，那么它的首战告捷很可能成为众人口中的热议话题，最终给产品的整个上市期间带来不同命运。

正是由于社会力量的强大影响，纵使产品和产品之间并不存在明显的品质差别，它们在市场上的最终命运却可能千差万别——仅运气这一个因素就可以让产品自起点开始便走上不同的发展轨迹。社会学家邓肯·沃茨针对这一观点拿出了令人信服的证据。通过模拟音乐市场等一系列实验研究，沃茨和他的同事发现，社会影响力对于畅销热曲抢占市场份额的推动作用，和音乐本身的品质同等重要。他们希望通过实验可以了解不同程度的社会影响力会产生怎样的具体效应。例如，在他们的安排下，一些调查对象会被事先告知有多少先前的受试者下载了某支单曲，而另一些则对此一无所知；又或者，一些受试者会拿到一份歌曲的人气排行榜，而另一些拿到的只是一份随机排名的榜单。在另一项研究中，沃茨和他的同事还故意给受试对象提供一些错误的信息——比如让对方看到和实际情况完全颠倒的歌曲排名。结果表明，虽然榜单中所谓的“好歌”反响始终不会太差，那些所谓的“烂歌”也不会收到好的反响（甚至当排名重新倒置过后，真正的冠军单曲也最终恢复了第一的宝座），在其他情况下也可能如此。

沃茨和他的同事告诉我们，娱乐产品能否取得最终的成功，其实极易受到少数初期消费者所做抉择的影响。也就是说，如果消费者在产品生命周期后半段才面临买与不买的选择，而他同时又了解产品当前的人气程度，那么他最终的抉择不过是对初期消费者观点的再次放大而已。这种结果就是沃茨所谓的“优势积累过程”——它很好地解释了大众对流行文化产品需求的不可预测性。沃茨强调，爆款歌曲、电影、图书和艺

人并不一定就“更好”；相反，大众的喜好多取决于他们眼中别人正在追捧的东西，而市场在某个时候的真正“所需”也同样会受它自身过往历史的强烈影响。

面对这种充满变数的情况，娱乐行业高管们必然会竭尽一切所能力争在打响产品竞争战的起点就抢占上风——这也意味着他们更愿意采用大规模发行策略。所以，产品能否在上市之初便呈现浩大的声势，就成了胜负的关键。就《天生完美》而言，如果制作方想要继续倚重口碑策略展开宣传，形势可能会变得非常危险。因为前期听众的兴趣一旦减弱，专辑的发行就必然严重受挫。尤其是对于Lady Gaga这样万众瞩目的当红艺人来说，在新作亮相前尽最大可能博得更多歌迷的关注，这才是真正可靠的万全之策。正如新视镜董事长贝尔曼所言：“之所以能做得如此声势浩大，是因为我们有这个实力。”在《天生完美》专辑发布前，卡特的座右铭是“全力以赴”，他坚持必须抓住一切可能的机会，尽力把发布规模做到最大。同理，也没有哪位头脑清醒的电影公司高管会认为，仅仅把自己斥资两亿美元的电影放到少数几家影院播放就可以通过口口相传拉到更多的观众。明智的决策者一定会尽其所能地为产品上市壮声势、撑规模，以避免新产品输掉开局之战。

这种大规模发行、高广告强度的推式营销策略（push strategy）之所以备受推崇，同时还跟娱乐产品的第二个特质——体验性——有着密切的关系。事实上，消费者无法在消费之前评估大多数娱乐产品的质量，但这并不意味着他们就会盲目接受别人推到自己眼前的任何东西；不过，经过大规模的发行和推广过后，情况可就大不一样了。“在电影圈，我们会说‘你可以买断整个首映周末的时段’，”霍恩称，“你可以花大钱把观众吸引过来。或许结果对双方而言都可能不尽如人意，但确实有人坐进影院了。”

一次又一次的研究表明，在电影行业，院线放映场次能够最有效地预测票房走势。精密的统计模型（部分是我从研究中总结出来的）可以

梳理出作品类型、明星效应、季节性、竞争状况和广告投入等复杂因素所产生的影响；而所有的结果也都证明，在其他条件完全相同时，发行力度越大，产品销量就越容易提高。不仅如此，增加广告投入可以在吸引消费者贡献更多票房的同时，还足以让影院老板相信自己提供放映场次绝对是物超所值，进而直接和间接地拉动电影票房的增长。在音乐行业，电台播放不但是刺激新唱片销量的主要途径，更是预测唱片最终成绩的关键指标。在图书出版行业，大量发行纸质书籍也向来都是业界惯用的一条经典策略。

娱乐产品的体验性特征同时也诠释了评论家存在的重要性。潜在的消费者通常都很看重之前体验者的经验之谈。但是有关产品质量的评判难免存在主观论断之嫌，所以人们更愿意倾听专家之言。不过，普通消费者的品位也很重要，所以脸谱网、推特等许多在线共享平台虽然主要采用有限发行策略，但是也特别注重大规模发行。因为社交网络可以同时在全球各地传播新产品的相关信息和评论，而娱乐业高管们也十分热衷网络热炒带给他们的各种好处，所以在线共享机制能够锦上添花，壮大产品发行声势。

娱乐产品的第三大特质是，虽然制作费用比较昂贵，但是复制成本十分低廉。一张专辑母盘（“底板”）的问世往往要耗资几十万甚至数百万美元；然而一旦有了母盘，唱片公司只要用原始制作成本的一小部分就可以翻录、发行大量的复本。在此过程中，送到零售商手中的单张唱片，成本最多不过几美元，而且如果通过在线发售的话，甚至会更少。如此一来，爆款产品就可以获得超高收益（复本销量越大，单位制作和分销成本就越低），也让媒体制作人热衷于尽快而非慢慢地收回成本。毕竟在项目套牢了这么多资金的情况下，时间就显得至关重要了。

在某些娱乐领域，得益于大规模发行策略，制作人往往拥有更多的创收渠道，边际成本较低的畅销产品也因此会为公司创造更多的回报。在电影行业，制片商和电影院通常都是以大规模发行为前提来约定合同

细则的。比如，双方收益分成会以浮动百分比计算；具体来说，电影发行前几周，制片商会从总收益中获得较大比例的分成（放映商会小些）——这也是电影公司努力营造盛大开局的另一原因。虽然观众在作品类型、参演明星等各种产品特性方面的喜好不一，但实施大规模发行却可以大大降低这些变量对公司高管的影响。大众对于流行文化产品的狂热会转瞬即逝，所以这些事物大多也只是“风行一时”罢了。而有些产品的寿命又特别短暂，或者说时效性特别显著，比如一本关于正在参与竞选的政客的图书、一首艺人刚刚问鼎格莱美大奖后的新曲等等。对于这类产品，如果能取得必要的资源，经验丰富的娱乐业高管通常不会拖延数月用有限发行策略去进行推广，相反，他们更倾向于短时间内大规模发行。

总而言之，就像投注主力大片一样——乍看风险重重，实则更加安全，强调盛大开局的发行方式虽然看似也十分冒险，但往往是最明智的选择。这种模式必须有充裕的启动资金，所以恐怕不适合心理承受能力不够强的人。事实上，选择大规模发行，虽然意味着娱乐业高管们要押上双倍的投资筹码，但同时也提高了他们顺利抢占主流市场的概率——而这也正是利用爆款投注赚取重金的成败关键。

对Lady Gaga而言，专辑发行前大规模严谨周密的筹备最终收获了丰厚的回报。2011年初，卡特团队依靠《天生完美》专辑长时间的上市筹备期，抓住一切机会让这位超级巨星频繁现身于多场万众瞩目的盛会，如格莱美颁奖典礼、《美国偶像》的录制、人气节目《周六夜现场》当季收官篇助阵演出等，无一不是在为《天生完美》专辑的上市提前积累人气。与此同时，Gaga的团队和零售商、铁杆歌迷、媒体等各方密切合作，携手为新专辑宣传造势，并确保潜在购买者都能第一时间买到专辑。

《天生完美》的发行规模超过当年任何一部新作，首周销量便已达到110万张，成为自1991年尼尔森音乐统计有确切数据追踪以来第17张

首周销量过百万张的热卖大碟。但也有人指出，销售总量虚假地反映了专辑的“真实”流行程度——因为在线零售商亚马逊为了宣传自己新推出的云音乐服务，网站所售44万张唱片单张标价仅99美分。不过这些批判者也忽视了一点：事实上，亚马逊当时购买唱片的批发价与其他零售商相同，而且独立承担了由此产生的一切损失——所以最终的销量完全可以反映Gaga的明星影响力与这张专辑受瞩目的程度。《天生完美》专辑在发行一年内，全球销量已突破200万张；与此同时，专辑内的单曲销量高达1 800万次。假如Gaga团队当初选择了相对循序渐进的上市方式，唱片销量最终是否真的会惨淡收场虽然不好说，但他们也不想冒险去找这个答案——反正眼前的结局就挺不错。

不可否认，大多数创意产品的发行规模都远不及Lady Gaga的这张唱片，但仍有不少佳作在流行文化领域产生了重要的影响。纽约的一家小型唱片公司就是一个很好的例子。能利用有限的资源完美地打造畅销歌曲，奥可堂唱片公司便是为数不多的几个佼佼者之一。通过不懈努力，这家公司将大规模发行策略和有限发行策略巧妙结合起来，向人们诠释了一种全新“混搭”模式的巨大价值。

詹姆斯·迪纳虽然有着音乐事业所需要的高度热情，但绝非典型的唱片公司高管。他与私募股权投资精英交往甚密，读《哈佛商业评论》以及时了解最新管理理念，并与音乐界传奇人物克莱夫·戴维斯携手合作，大胆地尝试不同的畅销歌曲打造模式。迪纳早年在哥伦比亚唱片公司起家，后一路升到公司负责挖掘、培养艺人的A&R营销部门副总裁；2000年，为了实施应对市场考验的全新音乐发行理念，他一手创立了奥可堂唱片公司。截至2007年，奥可堂签下的头两个乐队——流行摇滚五人组魔力红乐队和另类摇滚飞叶乐团——已风靡歌坛，并引得业界竞相效仿这家小公司的一举一动。魔力红虽然在出道初期在主流唱片公司屡屡碰壁，但后来凭借2002年首张专辑《致珍妮的情歌》一举创下全球千万销量，获得地位崇高的格莱美年度“最佳新人奖”，取得了商业和音乐评论上的成功。与此同时，飞叶乐团的首张专辑也顺利突破50万张销

量，成为实至名归的金唱片，而且正朝着销量百万张的白金里程碑前进。

奥可堂唱片公司由迪纳担任首席执行官兼总裁，由刚刚卸下普华永道战略顾问身份且拥有常春藤大学MBA（工商管理硕士）学历的大卫·博克森鲍姆担任总经理，由本·伯克曼担任执行副总裁兼营销主管。奥可堂始终秉持一个理念：一旦与歌手签约，公司必将全力协助新人发挥一切潜能。在这个团队看来，多数主流唱片公司缺乏耐心，往往会过早放弃艺人，不愿投入充分的资源和精力为他们培养听众。“我在哥伦比亚唱片时，公司曾签过无数艺人，但大部分始终都没有出头的机会，”迪纳曾告诉我，“我想改变这种状况。”

在借鉴独立唱片公司和主流唱片公司运作之道的基础上，奥可堂引入了一种创新型经营模式。说来很简单，公司每年只集中培养几个艺人，起初他们和多数独立唱片公司一样选择营销从简，逐步为艺人打下听众基础，不过歌手一旦受到欢迎，公司就立即加大宣传和发行投入，转战更加积极的第二战略阶段。为了顺利进阶，奥可堂向当时坐拥17.5亿美元年收益、占据唱片市场第二大份额（紧跟环球唱片之后）的唱片巨头索尼BMG（索尼和贝塔斯曼音乐娱乐公司合并而成）伸出橄榄枝，双方共同构建了一种独特的合资企业共赢模式。早先，大名鼎鼎的索尼BMG总裁克莱夫·戴维斯就极力劝说迪纳离开哥伦比亚唱片，如今他和他的公司同事也欣然接受了迪纳的合作理念。（戴维斯在索尼BMG主要负责指导惠特尼·休斯顿、布鲁斯·斯普林斯汀等超级巨星的演艺生涯。）自此，迪纳兼任两个职务：一方面他是索尼BMG旗下J唱片公司全职的艺人唱片管理与营销高级副总裁，另一方面又负责奥可堂的日常运营。

按照新的合作模式，奥可堂唱片将承担挖掘、培养新人的一切前期费用，并且在艺人“晋级”合资公司前，须自负盈亏。据迪纳称，艺人通常有三种“晋级”方式：“第一，如果歌手的专辑销量达到7.5万张，奥可

堂可以选择把该名艺人送到合资公司，而索尼BMG不得拒绝这一决定；第二，如果歌手的专辑销量达到12.5万张，索尼BMG有权主动向奥可堂索要该名艺人；第三，双方可共同协商在合适的时机将艺人引入合资企业。”

在艺人离开前，奥可堂虽然可以保留全部收益，但同时也必须承担其发展所需的一切花销，包括唱片录制费用、实体专辑制作和翻刻生产成本，以及巡演、营销宣传开支等等。不过艺人一旦进入新公司，所有的发行、宣传、销售等新产生的经费均由索尼BMG公司承担。自交接之时起，奥可堂和索尼BMG便开始五五分成，并且由后者承担所有损失。此后，奥可堂可以继续向索尼BMG提供创意与营销指导，但无权强求对方一一践行。“脱手转让专辑，就相当于放弃了完全的掌控权，”博克森鲍姆指出，“想要处理好跟合作公司的关系，可着实不易。”

在奥可堂创建的过程中，劳伦斯·芬克和霍华德·利普森可谓功不可没；前者是投资管理公司贝莱德集团的首席执行官，后者则是极负盛名的私募股权公司黑石集团的资深合伙人。迪纳早在1999年就结识二人，并请他们资助自己筹划中的新公司。作为华尔街成功的金融家兼热心音乐迷，他们不但欣然应允，还联合其他私募股权投资商共筹集了500万美元的初始运营资金。“这笔钱很可能会石沉大海，”芬克回忆当初，不禁感慨，“在音乐界开展商业活动真是举步维艰，你随时都有可能面临突如其来的巨大变故。不过奥可堂用事实证明，我们可以打破常规，赢得胜利。”

“许多独立唱片公司不具备雄厚的创意执行资金，或者在成功推出艺人前就已资金中断，”利普森补充说，“所以，它们不得不依靠大型唱片公司的经济支援，但如此一来自己日常决断的掌控权和获利也会被削减不少。反观奥可堂，我们不但资金充裕，而且还可以游刃有余地潜心发展，努力实现理想。我们无法断言成功，只不过是做足了准备来让公

司有机会成功而已。”

在音乐行业顺利打造热卖产品的概率可谓微乎其微，多数唱片公司每发行五六张专辑大概也就只有一张能真正收回成本，但奥可堂偏偏就冲破了这个魔咒，屡创佳绩——然而它一路走来也并非一帆风顺。对于奥可堂旗下第三个签约的、来自佐治亚州的创作型歌手兼吉他手迈克尔·托切尔来说，走向成功的路途可就坎坷了。尽管公司斥资75万美元打造托切尔的首张专辑《像我一样》，但该专辑最终销量仅有10万余张，还不足以收回成本。面临这种状况，迪纳和同事在思考下一步举动时，面临着三个选择：第一，按照业内行话——他们可以“硬撑下去”，利用托切尔在2006年一次全美巡演中积攒的一小群忠实粉丝力量延长唱片的销售期；第二，加大筹码，勠力打造第二张专辑；第三，为避免更多的损失，转而培养其他艺人。

奥可堂把有限发行和大规模发行相结合运作的模式，是否有其道理？想要打破娱乐行业的困境并且持续带来畅销产品，这种模式真的可靠吗？要回答这些问题，我们首先要知道，在大部分娱乐产品市场，内容制作商的规模和产品发行策略的选择往往是密不可分的。也就是说，媒体公司越大，就越有能力投入可观的营销支持以求热卖。不过大规模也有弊端。但正是其中的利弊共存反而可以很好地解释奥可堂高层所做的一切尝试，也可以很好地说明公司采用的混合发行模式是否能长久有效。

大型内容制作商和小型内容制作商在发行方式上各不相同。首先，两者面向市场推广的产品数量不一。在音乐行业，主流唱片公司——如索尼BMG（现又称索尼音乐）等实力超群的业界领军企业——旗下艺人动辄数百，而且向来不乏大红大紫的巨星。在奥可堂苦思冥想下一步对策时，索尼就已经打造了包括艾丽西亚·凯斯、碧昂斯、约翰·梅尔、布兰妮·斯皮尔斯和贾斯汀·汀布莱克等大牌艺人在内的强大阵容。相比之下，小型独立唱片公司签约的艺人通常屈指可数。这就意味着，其中

某一位歌手的成败将会严重影响一家小型唱片公司整体命运的走向。所以，奥可堂的整体成功，高度依赖公司当家艺人——魔力红乐队。而这支炙手可热的明星乐队也不负众望，仅在北美市场每年就能为公司创造至少千万美元的收入。

其次，对于市场反响不佳的新作，大公司通常会迅速将其撤下（如索尼音乐一年内甚至可能与40位表现不佳的歌手解约），而小公司则更愿意为自己的产品投入更多的发展时间和精力。大型唱片公司一般不会在名不见经传的新人专辑上投资太多时间；相反，它们通常的策略是给一位歌手一次盛大出场的机会，看看该歌手的作品到底能否掀起热潮。有时，虽然大型公司提前做了全垒打的周密准备，但结果还是以失败收场，不过它们自身实力雄厚，同时还拥有多位人气巨星，所以这种结局也还是在承受范围之内的。然而，也正是因为超高的预付开支，对这些公司而言收效必须立竿见影，所以它们可能不会那么耐心地等着艺人通过积累小规模人气、逐步实现成功的漫长蜕变。毕竟，大型唱片公司的筹备名单里总不乏正蓄势待发的“下一位潜力巨星”。

相较之下，奥可堂这类小型唱片公司比较可能长期培养艺人。“我们会始终和艺人共进退。”迪纳表示。因为旗下艺人寥寥无几，所以奥可堂可以也必须这样做。如博克森鲍姆所言，奥可堂属于低成本公司，2007年，其员工规模不过10名，而且没有发布季度收益报告的压力，所以整个团队能把较多的时间花在艺人身上，并从容不迫地开展每一项计划。但另一方面，一旦新作推广失败，公司便很难从有限的资源中整合出后备方案进行迅速补位，所以它同时也必须保证自己的运作模式能在每一位艺人身上都见效显著。“大家只能全力以赴，除了确保专辑上市成功，我们别无选择。”博克森鲍姆特别强调。

这些差异影响着内容制作商发行产品的方式。大型唱片公司广泛撒网的投资方案和注重短期见效的运作方式，更适合有强劲发行与营销实力支持的大规模发行策略。在新作上市前及上市期间，大型公司会精心

安排一系列大型营销活动，通常会有电台的强力推广，以及视频与其他形式的广告，并取得大型唱片行与大众市场商店的商品上架位置——一切都和Lady Gaga《天生完美》专辑的宣传手法别无二致。与此同时，小型唱片公司则十分倚重草根营销策略，它们会利用（往往通过互联网或在演唱会时号召）歌迷自发进行的“街头宣传”为乐队营造声势，也会借助社交平台、小商店（即博克森鲍姆所指的“不只是囤货，而是真正卖唱片”的地方）分销和大规模巡演等途径来磨炼艺人唱功与评估歌迷兴趣。在此基础上，小型公司会采取渐进式逐步推广旗下的新人和新作，而这也正是奥可堂促进歌手与粉丝建立密切联系的行事风格——这也和Lady Gaga最初的吸粉方式相差无几。

和所有人一样，迪纳非常清楚规模带来的效益，他说：“大型唱片公司实质上是在搞批量业务。它们有充足的资源，可以借助主流分销渠道推广艺人；它们有强劲的实力，可以在带动销售势头后立即实现规模经济。所以当今的唱片销量高份额多出自大型唱片公司。大部分独立唱片公司并不具备充足的资金基础，而它们的所有者和经营者也没有大型唱片公司那样精湛的专业支持。”

不过迪纳也明白，虽然意味着要付出前期利益不保的代价，小型唱片公司却可以培养出它们认为真正拥有艺术家潜质的精英艺人。“这类公司擅长艺人培养和推广的独特之道，通常愿意投入更多的时间和精力，而且已经成功推出了许多当红的卖座巨星。”迪纳解释道，同时指出跨越现有音乐类型的音乐和非主流音乐往往都是出自小型唱片公司之手。小规模的制作商也许更利于创新——或者更贴合本书主题地说，它们更不容易因为高额投注与以往爆款相似的产品而深陷巨制陷阱。比如，独立唱片公司XL唱片就曾培养出天后歌手阿黛尔，而阿黛尔的音色和风格与以往打榜歌手均大相径庭。很多公司想沿袭她的大热套路，但却发现打造“下一个阿黛尔”必须付出不菲的代价。

诚然，如果大小唱片公司之间能够开展良好的合作，这种共生关系

便能集两种模式的精华于一身：小企业负责创新，大企业可全力推广产品、吸引更广泛的受众。具体来讲，如果奥可堂这类小型公司可以充分利用索尼音乐这种业界领军企业雄厚的发行和营销实力，自然可以创造出巨大的优势。迪纳指出："对于成功在望的艺人来说，没有什么比大型唱片公司发挥营销影响力助其一臂之力更有用的了。"博克森鲍姆也表示赞同："那些与大型唱片公司没有合作往来的独立唱片公司，它们只能蹒跚慢行。当专辑开始出现起色时，它们会喜出望外，但很快就会因为无力加大宣传攻势而只能在更大的成功面前望而却步。"

奥可堂的合资手法很好地解决了这一问题，让奥可堂专辑能在沃尔玛、塔吉特等很少在新艺人身上冒险的零售连锁商店上架，还能为旗下艺人的作品在人气广播电台和视频网站赢得更多的播放机会，享有大型唱片公司的营销待遇。在借用索尼音乐营销影响力的过程中，奥可堂虽然付出了让利50%的巨大代价，但它依然可以通过提高销量来弥补自己损失的那一半利润分成。

魔力红乐队的实例就很好地证明了这一点。2001年，音乐类别模糊的乐队魔力红与奥可堂签下5张专辑合约，并于同年开始录制处女专辑《致珍妮的情歌》。该专辑兼具流行音乐节奏、经典灵魂旋律，融合高亢的吉他伴奏和强劲的摇滚力道，更加突显主唱亚当·莱文嗓音中丰富的表现力。唱片于2002年2月制作完成，同年夏天正式发行。但事实证明，新作想要获得在电台播放的机会并实现销量大涨绝非易事。为了摆脱这种困境，奥可堂在2002年夏末为乐队安排了所谓的分场巡演，并邀请电台节目制作人、唱片零售区域经理前来观看，最终不仅赢得了不少零售商折扣优惠和营销支持的承诺，同时还成功地为魔力红确定了长达三年的空前巡演日程以及为知名乐队开场助演的机会。正如奥可堂一位高管所言，他们打了一场"一个也不放过的地面战"。而公司奉行的混合发行策略也确实成效卓著：2003年春天，魔力红乐队顺利达到晋级合资企业的指标。

随后，索尼音乐开始承担魔力红乐队宣传、销售、营销等相关活动的一切费用，并负责帮助乐队赢得更多主流唱片商店、广播电台和演唱会承办方的支持。自此，专辑销量开始一飞冲天。同时，在索尼音乐强力的营销攻势下，这张专辑在美国国内外各大榜单上的排位更是不断飙升。2004年12月，该专辑迎来成功新高，实现单周销量过10万的佳绩。跟随专辑大热的还有其中收录的4支单曲，尤其是《这份爱》和《她会拥有我的爱》一同霸占各大榜单冠军宝座长达10周之久。《致珍妮的情歌》最终在美国创下白金唱片4倍的销量，共在35个国家和地区达到金唱片或白金唱片销量。

当然，双方的合作可并非只有奥可堂受益，索尼音乐同样从中获利不少。对后者来说，合作降低了它所承担的风险。“奥可堂在出让艺人前的资金投入是整个过程中风险系数最高的一环，”迪纳称，“而索尼音乐在此之后的费用支出可是音乐市场上最有保障的投资。”在艺人事业起步之初，任谁都很难断定其音乐到底能否为大众市场所接受。但准备在索尼音乐登场之际，魔力红乐队已经充分证明了自己作品大卖的能力。这绝对是一个能令唱片公司高管信服的市场反馈，所以相较没有任何经验的新人歌手，把钱投给一个声名大噪的乐队肯定要稳妥得多。当然，风险降低并非单单源自已经达成的销量，它同时还得益于乐队稳固的粉丝基础、良好的知名度和纯熟的媒体应对能力。“艺人达到晋升标准后，索尼音乐可以完全放心，因为这些明星早已参加过200场拍摄，接受过200次采访，并且知道如何在媒体面前娓娓讲述自己的经历。与此同时，这些艺人的表演能力也得到了长足的进步，无论是大型音乐厅，还是与观众较为亲近的俱乐部内场，他们都能应对自如。”博克森鲍姆这样解释。

但是索尼音乐有必要就为了这些好处而费那么多工夫吗？大型唱片公司难道就不能自己下设一个或多个与奥可堂功能相当的独立部门，并且让每个部门分别负责几名艺人，从而避免与外人平分所得收益吗？这当然是有可能的。但是将大公司和小公司两种迥异的文化完全融为一体

极具挑战性，控制这种下设“研发部门”的成本也会相当棘手，而且如此一来，索尼音乐就必须确保在挖掘和培养潜力新人方面拥有极高的成功率，否则这种发展策略将很难见效。与奥可堂这样独具慧眼的公司合作，索尼音乐可以更加有条不紊地为艺人筹划发展和营销方案——毕竟奥可堂给了它可以征战沙场的利器。

2007年初，更多的大型唱片公司开始注意到奥可堂运作模式的巨大价值，其中环球音乐集团的吉米·艾欧文还提出要收购索尼音乐在合资公司的全部股份，打算将奥可堂收归旗下。提案将奥可堂的市值定在7 000万美元左右。迪纳团队最终接受了该提议，并且很快便在环球音乐的支持下重新创建了A&M/奥可堂音乐品牌。

许多小型内容制作商面临的关键问题是，产品临近成功之际却缺乏必要的资源支持。除此之外，他们更常纠结且往往更耗时耗钱的问题是，他们根本不知道自己在什么时候放弃对那些非热门产品的进一步投资最明智。奥可堂就在旗下第三位艺人——迈克尔·托切尔身上直接体会到了其中的难处。

托切尔来自佐治亚州洛夫乔伊，当奥可堂高层在2002年7月发现这位创作型歌手兼吉他手时，他正在全美各地的夜总会、酒吧、咖啡厅和派对上演出。虽然奥可堂主管十分满意托切尔录制的样片，但仍觉得这位艺人尚欠打磨。“有些乐队一听就令人难忘，而且拥有许多接触录制设备和录音棚方面的经验，但迈克尔不一样，”博克森鲍姆回忆道，“在他完全准备好之前，我们可不想草草推出商业唱片。”所以，奥可堂设法为托切尔安排了一系列预热活动来扩大他的粉丝群——比如让他为克罗斯比、斯蒂尔斯与纳什组合、海瑟修女合唱团以及艾维克利儿乐队等知名乐队暖场，还有参加小型夜总会和酒吧演出，等等。

托切尔首张专辑《像我一样》收录的很多歌曲都源自巡演之路带给他的灵感，该专辑于2004年5月正式发行。直到2006年，托切尔仍继续踏上旅程，到处巡回演出，陪衬蜜雪儿·布兰奇、魔力红、盖文·迪克罗

与其他多位艺人。此外，他还曾参演《吉米·坎摩尔直播秀》《卡森达利的最后通话》等电视节目，以及数个电视网晨间秀。托切尔的单曲《重大使命》在音乐电台也有过数次播放机会，但也仅仅维持了短暂的人气。2007年初，《像我一样》专辑总销量还不足10万张，虽说达到了7.5万张的晋升标准，但实在是不足称道。更糟的是，奥可堂当时在他一人身上损失大约80万美元，而且每天都在增加。

在有限发行策略下，到底该在何时放弃对发行产品或推广艺人的投资真的很难抉择，而这个问题从托切尔给奥可堂制造的窘境上更是可见一斑。不过这也正是有限发行策略存在的核心问题：眼看成功在即，继续加大投资看起来不会有错——魔力红就是这样走红的；但也有可能投了钱仍然等不来成功，这就相当于多花的每一分钱都是打水漂儿。在后面这种情形下，市场提供的反馈信号也只是在加大干扰，更加难以让人做出正确的抉择。在音乐圈打拼多年的博克森鲍姆清楚地意识到："最好和最差的艺人都好办，就是那种不温不火的艺人才让你头疼。对于顶尖艺人，你只要推波助澜就好；对于逊人一筹的歌手来说，你会立即意识到错误，只要收手减少损失就行。但那种差强人意的艺人，你会觉得他们资质不错、应该能在短时间内大获成功，所以你会不断地为他们投钱，但也只有他们才会拖累你破产。"

奥可堂——当时已经是A&M/奥可堂——最终决定再给托切尔一次机会。于是公司为他发行了一支全新单曲，并且全力在网络和视频平台推广宣传。然而，所有的努力并未给公司主管们带来期待的市场反响。2008年，公司与托切尔解除合约。自此，迪纳和博克森鲍姆更加深刻地明白，知道什么时候终止投资有时候比任何决策都来得重要。这个道理在产品成功率极低的娱乐行业尤为适用。

不过幸运的是，奥可堂当家乐队魔力红的发展可顺利多了。借助环球音乐集团强大的分销与宣传支持，A&M/奥可堂在2007年春正式推出乐队第二张专辑《着魔吗？久等了》（*It Won't Be Soon Before Long*

）。这张专辑与流行天后蕾哈娜合作，一推出就登上公告牌榜首，创下400万张的全球销量，同时揽获两座格莱美奖杯。虽然第三张专辑《爱不释手》（*Hands All Over* ）起步并不抢眼，但它所收录的第四支单曲《尽情舞动》（*Moves Like Jagger* ）却一飞冲天，凭借700万的全球销量跃居2011年第九大畅销数字歌曲。加之乐队主唱亚当·莱文在NBC《美国之声》担任明星评委，更是为魔力红增添了超高的人气。随后，乐队名副其实的第四张专辑《无所不在》（*Overexposed* ）更是在2012年一经发行便顺利打入主流音乐市场。

在魔力红蒸蒸日上的同时，迪纳和他的同事们也仍在继续做他们最擅长的事业：精心培养潜力新人，帮助他们构建听众基础。得益于环球音乐集团的合作，A&M/奥可堂的诸位高管也更加坚信，一旦挖掘到金子般的艺人，他们定能很快一飞冲天。

第三章
投资超级明星

BLOCKBUSTERS

2009年7月，西班牙知名足球俱乐部——皇家马德里主席弗洛伦蒂诺·佩雷斯终于美梦成真，将渴望已久的年度卫冕世界足球先生克里斯蒂亚诺·罗纳尔多 （C罗）收至麾下。为实现佩雷斯所谓的“梦想之举”，皇马向C罗的老东家曼联支付了创纪录的1.25亿美元天价转会费，同时还有传闻说今后这位24岁球星的年薪更是会超过8位数。而早在月初，皇马就已从AC米兰收购了巴西中场卡卡，虽然转会费不比C罗，但仍达到了令人咋舌的9　200万美元。此前，C罗曾为曼联出战近300场，创下了进球过百的佳绩，的确是佩雷斯梦寐以求的首选球员。

从多方面来看，引援C罗恰是佩雷斯为配合自己“银河战舰”策略而下的一步棋。多年来，这位掌门人一直都在致力于为皇马招募世界顶级球星。当28岁的大卫·贝克汉姆顶着耀眼光环进入皇马时，这支战舰的阵容更是达到了前所未有的豪华。当时的俱乐部早已星光熠熠，同时聚集了巴西球员罗伯特·卡洛斯和罗纳尔多·路易斯·纳扎里奥·达·利马（为与葡萄牙球星C罗区别起见，简称大罗）、法国的齐内丁·亚兹德·齐达内、葡萄牙的路易斯·菲戈以及西班牙前锋劳尔与门将伊克尔·卡西利亚斯。贝克汉姆以皇马球员身份首次亮相的新闻发布会有上千名记者参加。对于贝克汉姆球迷最多的亚洲地区，考虑到时差问题和晚间播出便利，这次媒体活动还特意选在西班牙当地时间上午11时开场。（此外，英国《太阳报》还专门为悲痛欲绝的英国球迷设立了一条电话热线。）这种巨星策略在皇马的运作理念中可谓根深蒂固；甚至在商业简报上，俱乐部高管以当年引进的战舰成员来命名每个赛季，如2001年是齐达内赛季，2002年是罗纳尔多赛季，2003年是贝克汉姆赛季等。

佩雷斯的战略为皇马在球场外收获了丰厚的回报，俱乐部不仅每年都呈现迅猛发展的上升势头，同时更是一跃成为全球收入最高的足球俱乐部。皇家马德里足球俱乐部始建于1902年，后在1920年获西班牙国王赐封“皇家”尊称；球队在伯纳乌球场的每一场主场比赛都能吸引8万余名狂热球迷到现场观战呐喊，而全球球迷更是达上亿之多。20世纪50年

代，皇马在勇夺前五届欧洲冠军杯王者称号后，随即开启在国际足坛独领风骚的黄金时代。然而进入70年代，俱乐部逐渐陷入资产缩水窘境，低迷之势一出现便是20多年。2000年，佩雷斯宣布竞选俱乐部主席（皇马属于会员制俱乐部，主席通过会员票选产生，四年一届），誓将从宿敌巴塞罗那手中带走巨星菲戈。掌权后的佩雷斯不仅实现了这一诺言，更是携手专业管理团队一道扭转了俱乐部岌岌可危的财务状况，进一步扩大了皇马品牌在全球的影响力。在佩雷斯坐镇皇马的第二个赛季，球队一举夺下当时在俱乐部之间最具影响力的欧洲冠军联赛冠军；然而在接下来的数个赛季中，这支豪门球队在绿茵场上的表现却始终难以达到人们寄予它的厚望。

2006—2007赛季初，拉蒙·卡尔德隆担任皇马主席，眼见球队连续三个赛季无任何奖杯到手，这位新任掌门人决定暂时搁置银河战舰计划。“我们要的不是媒体眼中的万人迷，而是真正对球队有益的运动选手，”卡尔德隆当时这样告诉我，并且在言辞间尽显对整个巨星策略和贝克汉姆个人的不满，“我们注重球队整体，而不是个别明星。”我所接触的另一位皇马高管也表达了相同的看法：“这种运作模式起初非常见效，俱乐部也一度成为整个国际足坛的效仿基准。然而我们在球场的战绩却是一片惨淡。”卡尔德隆的团队主管就此做出了深刻的分析：“管理足球俱乐部的真正艺术在于有效把握商业和竞技之间的平衡。弗洛伦蒂诺·佩雷斯主政期间，我们太过于关注市场营销，反而忽略了运动本身。佩雷斯主张招纳顶级天才球员，更强调足球‘娱乐性’的一面。这种想法匠心独具，也确实把足球打造成了一项观赏性运动，但实际运作起来却是困难重重。巨星聚集给俱乐部带来无法纠正的种种过度行为，如球员自我意识太强，俱乐部投入过多，队员间因不愿共享明星光环而出现纷争。所以我们现在一直努力更好地做到经济和竞技之间的平衡。”

然而卡尔德隆的“非银河战舰”策略收效甚微，他本人更是在2009年因被指控操纵预算提案投票而被迫下课。数月间，皇马又重新恢复了佩雷斯掌权。佩雷斯一上任便立即招揽C罗并采取一系列重大举措，银河

战舰策略自然也随之强势回归。既然复位后的佩雷斯有了第二次机会，各方敌友亦不免纷纷猜测：在人才竞争越发激烈的当下，这位掌舵人对国际顶级球星的天价投资到底能否继续为皇马在球场内外带来理想的回报。

将赌注放在顶级人才上是否合理？这个关键问题不仅关乎绝大多数娱乐公司的运作核心，对决策层推行爆款策略更是有着重要影响。诚然，职业足球俱乐部和常规商业实体大相径庭，尤其像皇马这种由票选主席领军的会员制俱乐部更是非同一般。但是，足球俱乐部和其他娱乐行业在招募、管理人才方面遇到的困难和挑战并无二致。事实上，如果仔细剖析足球俱乐部有效的人才管理战略——特别是那些对自由市场准则不过多干涉的欧洲球队运作模式，我们可以从中学到很多。（相比之下，美国足球、橄榄球、篮球和棒球则全部有资产和人才再分配的特色，为确保健康、良好的赛场竞技氛围，会对成绩欠佳队伍加以鼓励和支持。）和大多数娱乐行业一样，欧洲足球俱乐部的兴亡通常建立在市场经济原则之上。所以，即便同样都在主要的欧洲联盟，不同俱乐部所积累的财富和名望也可能迥然不同，因此各家消化巨星球员的能力也相去甚远。

皇马堪称当今全球体育界最大的商业运营实体之一，一直以来都极为倚重巨星发展策略。这种模式和电影公司、广播电视网等媒体行业以天价投资一线人才十分相似，而事实上也的确是深受后者启发。“我们开始慢慢地把自己视为内容供应商。”提到佩雷斯首届任期境况时，一位皇马高管说道。而另一位高管则是直接把球队运营和电影行业直接进行了一番比较，并表示：“球员和球赛就是具体内容。如果有汤姆·克鲁斯这样的巨星参演，我们制作的‘电影’会更卖座。”为了更好地认识成功的内容开发模式，皇马高层还深入学习了迪士尼电影工作室如何运作爆款大片。“为了实现皇马转型，我们从某种程度上摒弃了专家们的一些陈旧做法，”佩雷斯的一位心腹解释道，“但足球运动拥有上百年的历史，更改游戏规则可非一朝一夕之事。”

针对佩雷斯的主张——或是更全面的巨星策略，若想评判其明智与否，我们必须先了解一下皇马等内容制作商参与竞争的创意人才市场上两条重要的特征。首先，位于各领域最顶端的少数艺人和创意人才（如职业运动员、一线电影明星、畅销书作家、格莱美获奖歌手等）往往能拿到超级可观的酬金，而同行中更多的无名庸众收入却颇为拮据。可以说，“有产者”和“无产者”之间存在着云泥之别。不仅C罗囊中8位数的年薪是一个很好的例子，好莱坞的片酬实况同样也可以充分说明问题。1995年，金·凯瑞领衔主演《王牌特派员》，通过出演热心过头的有线电视修理工一角成为电影圈首位薪酬破2 000万美元的演员。同样，据传汤姆·克鲁斯凭借《碟中谍》电影便坐享票房总收入的22%，酬劳至少达到7 000万美元，而且随后的续集更是为他揽获了9 200万美元的回报。然而，在基本包括了所有美国现职电影演员的美国演员工会中，大多数会员可就没他们这般运气了——近2/3的演员每年收入甚至还不足1 000美元（没错，就是每年）。

即便同属一个团队的演艺人员和体育选手等创意人才，个体间的差异也会相当明显。2007年，大卫·贝克汉姆离开皇马，加入洛杉矶银河队，他签约的每周底薪是10万美元（奖金另算）；而和他同时加入球队的一些新队友，其年薪甚至不足2万美元。不仅如此，额外的收入来源又进一步拉大了少数精英和普通同事之间的差距。比如在足球、篮球、网球等体育圈，绝大部分的商业代言收入都只是流入了极小一部分行业顶尖选手的口袋。

创意人才市场的第二个特征就是，决定超级明星收入水准的主要因素并非依据某些绝对的指标，而是明星自身与他人的相对表现——即本人和对手的胜负较量结果。这一特征或许在体育界表现得最为明显。比如，若非罗杰·费德勒多年来屡屡得胜，纳达尔早就是世界排名第一的网球选手，而且拿下的奖金和代言费也至少会多出几百万美元。事实上，关键问题并不在于纳达尔的球技本身怎样，重要的是和费德勒相比他的表现如何（近年来，又变成了和诺瓦克·德约科维奇的较量）。

美国新英格兰爱国者橄榄球队同样是个很好的例子。2008年，球队当家明星汤姆·布雷迪膝盖韧带意外拉伤，其替补队友马特·卡塞尔的收入却因此陡增。2009年，堪萨斯城酋长队以6 300万美元的高价和卡塞尔签下了为期6年的合约。虽说卡塞尔的能力确实堪当这种机遇带给他的巨额收益，但如果不是布雷迪的暂时缺战，他可能难逃明珠蒙尘的悲凉际遇。其实布雷迪本人对这种“有产者”和“无产者”的差距早就知之甚稔：若非2001赛季球队四分卫德鲁·布莱索因伤缺阵，当时已无缘199场比赛的布雷迪或许永远都不会有机会成为球队的当家四分卫，更没有机会带着顶级球员的光环揽获无数奖项。

事实上，具备以上两个特征的市场均属“赢者通吃的市场”——该词由经济学家罗伯特·弗兰克和菲利普·库克在他们自己的书中首次提出，随即被广泛使用，同时也可以更确切地解释为“行业佼佼者获得超高市场份额”的法则。在此类市场上，处于最顶层的少数者——也就是那些超级明星——往往是最能带动产品价值的中坚力量。像佩雷斯这样的行业高管深谙赢者通吃的模式，也懂得只有出手不凡才能吸引C罗等超级明星。可是疑团依然未解——为什么呢？尽管不断有人愿意拿微薄的薪酬工作，只为有朝一日在体育或娱乐界一鸣惊人，为什么围绕创意人才争夺的赢者通吃市场依然层出不穷呢？像主要由独立音乐人、作家、画家等单个主体撑起某件产品的情况，我们或许还能理解；然而说起球赛、电影这种需要依靠整个创意团队共同打造的娱乐产品，为什么还会有人愿意付几千万美元请来C罗这样的球员，或是汤姆·克鲁斯这样的演员呢？

首先，我们可以非常明显地看出，即便整个团队共同挥洒心血，打造了某件产品，但单个创意人才可以对产品的成功产生巨大影响。C罗的脚下功夫是大多数业余选手——乃至大多数专业球员都难以企及的。他不仅速度惊人、技术精湛，而且从高难度位置破门的功力在全球更是鲜有人能出其右。C罗凭借出色的助攻和射门能力让自己成为皇马不可或缺的球员，他的行动常会带来胜利，而胜利可以带来巨额奖金，尤其

是欧洲冠军联赛。但才华并非C罗身价飙升的全部原因。单一创意工作者对成功的影响，极少能被简单断定，尤其是在运动以外的领域——举例来说，是否真的无人能够比肩汤姆·克鲁斯、马克·沃尔伯格和钱宁·塔图姆的演技，这个的确不好说。

这一点也恰恰引出了少数顶级精英获得超额回报的第二个原因：他们已经具有营销专家所说的“产品属性”。当今许多超级明星本身就是品牌，往往是消费者决策过程中的决定性因素。只是因为某位演员、歌手或体育明星的加入，就会影响消费者的购买抉择或吸引他们的目光。只要在球场纵情冲杀，C罗就能献上精彩大戏，所以他的出场总能吸引众人眼球，进而为皇马带来更多的门票收入以及广告商的青睐。同样，在汤姆·克鲁斯鼎盛时期，大批影迷仅仅因为他的名声而对由他参演的新电影充满期待。不仅如此，超级明星还足以让普通的消费者成为某个品牌的忠实拥趸。洛杉矶银河队高层之所以向大卫·贝克汉姆发出条件丰厚的合约邀请，正是期望这位巨星可以为球队增加受关注度、吸引新球迷、带动球衣等专营品牌商品的销售，甚至是提高整个美国职业足球大联盟的整体知名度。创意人才不仅成就产品，从很多方面来说，他们本身就是产品。

对许多消费者来说，不管是洗涤剂、饮料还是牙膏等任何产品，他们向来都只是省心地记住少数几个品牌而已；同理，提起职业运动员、音乐人或是电影演员，他们也是只要能叫出个别明星的名字就已经足够了。尽管某些娱乐行业的忠实粉丝很难相信，但大多数消费者没有精力或时间去关注那些少数顶级明星以外的人。而且因为人们喜欢赢家，表现最出色（甚至只是引人瞩目）的优秀人士往往比队友或对手享有更明显的优势。

此外，因为复制大热艺人表演的附加成本相对比较低廉，赢者通吃的效应在娱乐市场表现得尤为显著。借助图书、电影、视频、电视、唱片等再复制成本相对低廉的媒介，消费者可以轻而易举地接触到全世界

最具天分的创意人才。特别是进入数字时代以后，表现拔尖的艺人实际上瞬时便可以呈现在全球观众眼前。举例来说，无论是人气天王杰斯，还是鲜为人知的说唱新人，翻录或上传个人唱片的投入成本是没有任何区别的，所以一线艺人总能不可避免地占据市场的绝对主导。如此看来，娱乐行业的大牌明星们常常能在谈判桌上发挥强势的影响也就不足为奇了。

从某种程度上来讲，娱乐公司的痛苦是自找的。在负责遴选演员、签约歌手、抉择代言选手等业务的公司代表眼中，即便他们认为自己所选的对象并不一定是当前项目的最佳人选，可还是更容易对一线明星青眼有加。他们选择“名人”只是为了避免可能性的失误，不过这也确实无可厚非——难道国际知名足球俱乐部运营主席招募声名在外的巨星，没有签下有潜力的新人，就真的不可理喻吗？难道在为成本上亿的电影选择演员阵容时，选角导演不选用小名气艺人，而请来战绩辉煌的一线明星，也是无理取闹吗？即使名气稍逊的艺人可以极大地降低成本，但管理层却十分担心此种行为会导致结局惨淡收场：毕竟，电影票房一旦失利，责难的箭头很可能会直指“没有选用一线明星”的决策者。所以，即便球队仅是因为对手在最后一分钟侥幸进球而惜败，但在经历了错失成功的一个赛季后，大概也只有胆色过人的俱乐部主席才敢说：“明年我们还会带着原班人马卷土重来。”面临这种情况，大部分行业高管都明白自己必须有所行动——而通常他们的对策就是加重筹码投注那些人所共知的明星和口碑载道的冠军。

倚重人气同样也是产品营销参与者的一大特征，他们经常会受明星效应左右。比如，相对于由没名气的演员主演的电影，由威尔·史密斯或莱昂那多·迪卡普里奥主演的作品更容易让电影工作室说服放映商提供理想的首映场次。而放映场次通常又是带动票房的关键因素，所以放映商的回应又会更进一步稳固史密斯和迪卡普里奥高票房保障的地位。同理，时装零售商H&M曾不惜重金买下2012年超级碗的广告展位，只是为了挂出贝克汉姆仅着内裤和文身的大幅特写广告牌；而这位超级巨

星也凭借广告商对自己的不吝投入成功地博得了世人的瞩目，在稳固自身品牌的同时更是抬升了代言身价。事实上，甚至艺人的私生活也开始成了营销商手中的筹码——贝克汉姆和前辣妹成员高调的恋情，让他在英国球场以外成为家喻户晓的明星；和其他顶级职业球员相比，这种原本可能只具些微优势，最终却为他构建了坚实的个人品牌和收入可观的事业。一般来说，艺人越频繁地出现在大众视线当中，他们成为明星的概率也就越大。

多数情况下，赢者通吃市场之所以出现，是因为大批的歌迷、书迷等消费者愿意给某位明星付更多的钱（或关注）。但在某些情况下，顶尖人才能够获得丰厚的奖励，则是因为少数富人对他们表现出的浓厚兴趣使然。这些富人可以利用手中的资源立即让目标人选收获极为可观的职业报酬。欧洲各大豪门足球俱乐部的主席便是如此：向球迷许下签约某位球星的承诺可以让当事选手的转会身价不断突破新高。佩雷斯就曾扬言，自己一旦当选主席必然为皇马引入菲戈，此举不仅让菲戈的身价随着赛季的推进而持续飙高，甚至连他当时的东家巴塞罗那都忍不住垂涎这日益诱人的转会费。

显然，促使决策者以巨额投注创意内容的某些要素同样带动了他们对超级明星的天价投资。出于多种原因，娱乐行业的高管们很难放弃对一线人才的依赖。可以说，大众越觉得某位艺人拥有非比寻常的技艺或引人注目的特质，那么，正如影业同行不惜代价力争理想剧本等内容物一样，心存招募之意的高管们就会越发深陷竞争热战。而且随着时间的推移，这种现象甚至还会越来越普遍、越来越明显。

大规模发行策略的流行，以及电影、电视等媒体的国际市场不断成长——这一切都让少数具有国际影响力的超级明星开始受到越来越多的瞩目。在体育界，对顶级球队——或是明星云集的球队来说，电视等媒体在创造额外收益方面（除单纯的门票销售外）正发挥着日益重要的作用。眼下，超级明星们的代言费用越来越高，甚至超过了他们应得薪水

和奖金，而且反过来又为他们吸引了更多的关注。除了这些顶级巨星，很少有行业内选手能够拿到如此丰厚的代言收入。此外，欧洲足坛引入自由球员制度，大众对名人的迷恋越来越强烈——变革的法律决策和深刻的社会变化，都加强了赢者通吃法则的影响。在爆款创收持续见长的同时，支撑产品成功的顶级创意人才所得的回报也在不断攀升。

对于所有的娱乐业高管来说，这些都是极具挑战性的情况。在由少数超级明星主导的市场上，娱乐高管如何才能最有效地投资、管理创意人才呢？事实上，如果摒弃对超级明星效应的倚重，当今社会很少有娱乐制作商能打造出成功且长盛不衰的事业来。所以在娱乐业的各个领域，人们都无法忽视一线人才所起的主导作用。但即便如此，许多其他类型的人才管理战略在娱乐市场上依然层出不穷。

相比于自己一手培养新人，某些内容制作商更擅长在明星巅峰期——自然也是谈判实力最强之时——将其纳为己用，而皇马在这方面绝对堪称翘楚。我把这种情形称作“巨星收购”模式。“相对卖方，我们更像买方。”一位皇马高层对此曾做出具体解释：2000年后的每个赛季，球队向外界出售球员的收入就一直远不及从外界买进球员的支出。如2009—2010赛季，皇马的收购经费达到了惊人的3.7亿美元，但转让回报还不足1.25亿美元，仅球员交易一项就让俱乐部蒙受了近2.5亿美元的损失。

佩雷斯自上任那一刻起就坚持奉行巨星策略：为了让菲戈转会，他亲自借贷超过7 000万美元；而此后几年，为筹措招募更多大牌球星的巨额资金，皇马俱乐部甚至不惜出售自己旧有的训练场地。佩雷斯希望借此能够以球星效应提高团队的竞技成绩，将俱乐部引向自我强化的发展方向（或是如商业顾问所说——进入“良性循环”），同时吸引更多的球迷以及赞助商和广告商的关注，从而将皇马打造成全球最强大的足球品牌之一。而结果也确实没让佩雷斯失望：一连串的收购举动不仅让皇马的品牌价值得到了极大的提升，更是为俱乐部开辟了包括门票销售、

电视转播权、商业赞助、相关商品销售在内的多样化收入来源——这些反过来又赐予了俱乐部购买更多超级球星的资源和实力。正如皇马一位高管所言，这种模式的核心思想在于——“真正的超级巨星是为自己埋单的”。

巨星策略和爆款策略是明显相通的：产品的潜在观众群越庞大，可利用的收益渠道越丰富，那么公司为产品注入巨额投资的理由也就越充分——球队重金引进球星的理由也就更合理。20世纪中期，皇马招募顶级球员的资金筹措机制更简单，即扩大球场规模。1943年走马上任的俱乐部主席伯纳乌通过向粉丝出售债券，筹资建造了当时西班牙最大的体育场（可容纳7.5万名观众）。因为早前缺乏电视等大众传媒平台，建造伯纳乌球场就相当于开辟了足球运动行业最大的“分销渠道”，而皇马也借此有了引援最受欢迎球员的资本。进入21世纪初期，皇马的策略不断进化，收入途径也越发多元化，除绿茵场上的足球竞技外，还出现了电视转播、皇马自己的专营电视台、在线频道、官方网站等多种媒体渠道，以及一系列皇马冠名商店等。为挖掘利用俱乐部的核心内容物，皇马可谓创建了一整套广泛营销的机制。更有甚者，这支欧洲豪门球队还要求自己的明星球员上交超过50%的肖像权收入。

过去10年间，投资超级明星到底为皇马俱乐部实现创收起到了何种作用，真实的收入明细可以给出很好的解释。在佩雷斯刚刚掌权的2000—2001赛季，皇马收入1.25亿美元；而在他任期尾声的2005—2006赛季，这一数字增至3.55亿美元。其中，商业赞助和相关商品销售等收入从3 500万美元涨到1.4亿美元——当属增幅最大的创利渠道，紧随其后但上升势头相当的是球赛转播和比赛日收入所得，而分量偏低的第四位则是国际赛事奖金。到2004—2005赛季，皇马已超越曼联、尤文图斯和AC米兰，成为全球收入最多的足球俱乐部。2010年，当C罗顺利结束自己在新东家的首个赛季后，皇马的总收入更是飙升至6亿美元。2012年，皇马仍稳居各大俱乐部财富排行榜榜首。

明星个人同样可以极大地拉动营销收入。例如，在贝克汉姆首次以皇马球员亮相发布会的当周周末，该俱乐部仅在英国当地就售出了35万件标价80美元的贝克汉姆球衣——数天内便依靠相关商品销售创收近3 000万美元。一个月后，皇马携贝克汉姆在中国、泰国和日本等地展开了为期17天的亚洲商业访问，并利用其个人人气为俱乐部赚取近1 000万美元的净收益。虽然比起球技，部分亚洲粉丝更关注的是这位巨星的外貌和名人光环，但几乎是一夜之间，贝克汉姆在亚洲的极高人气就变成了皇马囊中一笔相当可观的资产。

如果说皇马登顶“足球财富排行榜”能教给我们关键的一课，那就是专注于超级明星策略可以让内容制作商避免在实战中未采用顶级精英而导致的损失。理论上，引进明星球员可以提高球队夺冠的概率，从而收获更多的赛事奖金——如2011年欧冠联赛的冠军奖金就高达7 000万美元。但实际上，即便明星球员未能带领球队夺冠，俱乐部的收益也不会受到影响：尽管皇马自2002年以来不再问鼎欧冠联赛，而且竞技场上的整体表现也不尽如人意，但它仍然可以高居财富榜首而屹立不倒。

当比赛胜负基本无关收入结果时，确定稳固的创收来源就显得尤为重要了。在贝克汉姆为皇马效力的最后一个赛季，虽然他捧获了自己在俱乐部的首座西甲联赛奖杯，但球队实际上却数次陷入岌岌可危的境地——在最后的四轮对战中，皇马甚至有三场都是将比赛拖到第90分钟（以及比赛的最后一分钟）才避免败局，而老对手巴塞罗那也不过是在比赛哨响之前才不慎丢分。所以有时运气确实可以扭转乾坤，但没有了能够带动营销增长的超级明星，足球俱乐部——或者是任何一种娱乐实体——的财务业绩就很可能出现极大的波动。

和皇马极为相像的是，大型好莱坞电影公司也非常倚重巨星收购模式。大型片商更愿意把投注押在明星身上，尤其是那些公认对观众有极大号召力且有“卖座”口碑的明星——即已经主演过高票房电影的明星。“观众非常希望能在《碟中谍》看到汤姆·克鲁斯，”阿兰·霍恩曾对

我说，“但如果把他撤掉，换成合作演员杰瑞米·雷纳领衔主演，观众的反应肯定不一样。”广播电视公司高层在为大手笔制作选角时也基本采用了类似的策略。当查理·辛因吸毒引发精神崩溃不得不退出大热喜剧《好汉两个半》时，出品方华纳兄弟的高管们则以重金开始全力物色理想的接班人，据传最终是以每集70万美元的片酬签下了影星阿什顿·库彻。

内容制作商通常要服务于不同的消费对象：足球俱乐部有球迷和赞助商，广播电视公司有观众和广告商，交响乐团和剧院有听众和捐赠人。巨星收购模式能为粉丝、赞助商以及创意人才本人带来无法抗拒的好处。世界级顶尖艺人的现身会让许多粉丝激动不已；自己的品牌在国际市场推而广之会让广告主满意；而对于创意人才来说，加盟明星云集的团队则可以让他们享受巨大的优势。“明星球员多了，自然就可以共同分担责任，”巴西球员罗纳尔多曾解释道，“否则在其他地方，作为球队之星，我就得一个人肩负所有的重任。”篮坛巨星勒布朗·詹姆斯在这个问题上也感同身受：和德文·韦德、克里斯·波什并肩作战的机会正是他离开克利夫兰骑士队并加盟迈阿密热火队的一大原因。运动员出身的皇马前体育总监豪尔赫·巴尔达诺也曾有过类似的想法：“最优秀的球员们都希望加入皇马，和同一水平的伙伴们一起并肩奋战。我们的球员都深有体会，选择皇马，他们作为足球选手的声望和满足感都会更进一步。”

与此同时，巨星收购策略也存在不容忽视的弊端。首先，签约人气艺人的内容制作商必须更费心地把握好平衡问题。对皇马来说，引援新球星在吸引国际球迷的同时可能会疏远原有的粉丝。举例来说，如果皇马过于迎合贝克汉姆或C罗在日本的学生粉丝，或者“过度延伸品牌”，并因此被视为过度曝光或过度商业化，俱乐部原有的忠实粉丝就很可能会大失所望。即便核心球迷（多为本地球迷）并非增长型市场，但维持他们对球队的拥护仍至关重要，毕竟这些球迷促进了全球数百万观众围坐电视机前或在各种媒体上消费。“球迷属于娱乐的一部分，更是品牌

的一部分。”一位皇马高管曾直接指出。

其次，这种策略还存在另外一个潜在问题：明星个人品牌可能会盖过球队整体品牌，从而让俱乐部失去对顾客群的掌控。如果皇马通过招揽球星而吸引了新的球迷，那么当球星离开皇马的时候这些球迷也会自动跟着离去。如此一来，俱乐部就必须设法将球星的粉丝变成球队的拥趸——而这绝非易事。第三，投注明星个体本身就存在很大的风险。以运动员来说，造成赛季结束甚至是球员个人职业生涯结束的受伤风险，会给球队造成不小的麻烦，而超级球星受伤给球队带来的可绝对是致命的冲击。第四，要让多位球星融合成一个成功的团队往往相当困难——很多人认为，大牌球星们在更衣室的严重冲突正是皇马在佩雷斯首届任期内惨淡收场的真正原因。重新掌权后的佩雷斯为避免类似问题，还特意在2010年为俱乐部引进了另一位超级明星——教练何塞·穆里尼奥。穆里尼奥曾多次无所顾忌地称自己是“特殊的一个”，虽然他本人广受大众争议，但却极擅长约束和管理巨星以及自我意识很强的球员，并把他们打造成一个团结融洽的团队。

当然，巨星收购模式的最大问题还属巨额的成本支出。尤其是当市场对明星的需求越来越大时，各方拉开的争夺热战就会愈演愈烈，而这种运营模式承担的压力也自然就越来越沉重。对此，皇马的诸位高管自然是深有感受。“我们的对手已经洞悉皇马取得巨大商业成功的真正原因，而且正迎头赶上，”卡尔德隆顾问团队的一位高管在2007年告诉我，“和所有的内容制作商一样，我们靠的是人才的保障供给，球队不可能随时都会找到或得到下一个齐达内、下一个贝克汉姆等能够登上银河战舰的巨星。”然而这个问题却因为豪门俱乐部所有者们的任性举动正在日益恶化，因为像切尔西老板罗曼·阿布拉莫维奇和曼城老板曼苏尔酋长有时不在乎挖掘球员过程中的成本问题，他们的作为进一步抬高了选手的转会费和整体薪酬。

某种程度上因为愈演愈烈的人才竞争，皇马自身正深陷债务泥沼。

但只要超级明星拉动的收入增长能一直超过球队为球星支出的花费，佩雷斯掌舵下的皇马就会坚持利用巨星收购策略改善自己的负债状况。在足球俱乐部高管们眼中，事关运作有效与否的一个重要指标就是人事支出占据收入总额的比重。拿皇马来说，在佩雷斯首届任期内，因为球队正使尽浑身解数寻求发展之路，所以该比例一度高达90%；自2005年以来，据称这一数字一直维持在健康的50%左右——但这并不意味着皇马目前没有重大风险。不过，假如它当下就放弃巨星收购策略，那么皇马面临的财务挑战很可能只会更加恶化。

巨星收购策略绝对不是人才投资的唯一运作手法。国际足坛还让我们见证了另一种收效显著的发展模式。在阿根廷热闹繁华的布宜诺斯艾利斯，有一支和皇马一样充满传奇色彩的球队——除了同属会员制管理外，它同样也是一支在国际足坛战绩辉煌的球队。不过，这支球队的经营理念却和皇马有着天壤之别。

英国《观察家报》曾请读者投票“生前必做的50件体育活动”，结果票数最高的是：在博姆博内拉体育场（昵称“糖果盒”或“巧克力盒”）欣赏博卡青年足球俱乐部和同城宿敌河床足球俱乐部上演精彩对决。《世界足球》杂志编辑加文·汉密尔顿曾执笔撰文，描写广大球迷真切的内心感受：

> 对阿根廷足坛——甚至是整个拉美足坛而言，博卡与河床的较量无疑是最剑拔弩张的：绝对称得上是异彩纷呈、引人注目的激情碰撞。布宜诺斯艾利斯是全世界足球队最密集的城市。博卡与河床是最主要的两个球队。博卡青年起源于平民港区，向来颇受工薪阶层的支持；而河床早在发展初期便从博卡区迁入较高级的区域，更受富裕阶层青睐，也因此被冠以“百万富翁”的绰号……这两个球队比赛当日，（球场）必然座无虚席，到处都是两队的铁杆球迷……观众对这场比赛的热情是全世界其他任何地方都难以企及的。

博卡前球星胡安·罗曼·里克尔梅赞同这个说法："每逢周日，整个糖果盒球场都欢声雷动。那里的氛围全世界其他任何地方都无法企及……据我所知，只有在那里，才会有球迷整场比赛都在唱歌，整个球场都在动。"球迷们总喜欢说，糖果盒不仅是在无数粉丝的重压下而震颤，更因为它本身就是一颗跳动着的心脏。

博卡青年是足球国度阿根廷最受欢迎的俱乐部。在这个拥有4 000万人口的国家，每10个人中只有两个人认为自己不在乎足球；而在除此以外热爱足球的人群当中，四成人称自己是博卡队的粉丝。"对阿根廷这么小的一个国家来说，我们这个俱乐部太大了。"时任博卡主席毛里西奥·马克里曾在2006年对我说。博卡的球场纪录确实令人叹服：1905年，意大利移民者在布宜诺斯艾利斯的博卡区创建博卡青年俱乐部，此后一百多年间，球队共揽获22个阿根廷联赛冠军、16个国际赛事大奖——包括5次南美解放者杯（相当于南美洲的欧冠杯）冠军、3次洲际杯（即世界俱乐部冠军杯）冠军，荣誉战绩可与意大利AC米兰媲美。因此，即便在国际各大足球俱乐部之间的较量中，博卡也一直名列前茅。2005年1月，国际足球联合会（FIFA）经投票宣布博卡青年超越曼联成为全球最佳俱乐部。

在累积荣耀的一百多年间，博卡培养了数十位耀眼的足球明星。著名的博卡拉坎特拉（意为"采石场"）青训营堪称顶尖球员的摇篮。在2006年之前的10个赛季中，博卡平均每个赛季都会有8名左右的新人在一线队首次登场，其中很多球员随后都被引援到欧洲豪门俱乐部。被誉为全球最优秀球员之一的迭戈·阿曼多·马拉多纳，最初在阿根廷青年人队，但在1981年加入博卡青年俱乐部，后来又奔赴欧洲大陆，先后为巴塞罗那、那不勒斯和塞维利亚效力，最终于1995年回归博卡青年直至1997年退役。此外，同样出身博卡青年的超级巨星还包括里克尔梅、瓦尔特·萨穆埃尔、卡洛斯·特维斯，他们都是从博卡起步最终走进欧洲各大豪门俱乐部的。

1996年，马克里当选博卡青年俱乐部主席，后又在2000年和2004年成功连任。2006年11月，马克里宣布自己将不再参与竞选博卡主席并提出休假请求，接着清楚表明自己准备角逐布宜诺斯艾利斯市长一职。在掌管博卡的11年间，马克里的成绩有目共睹：俱乐部净资产实现10倍增长，达1.2亿阿根廷比索（当时约4 000万美元）；年收入基本上呈三倍上涨，达7 500万比索（约2 500万美元）。尽管球场内外成绩斐然，马克里却始终面临重重挑战。他不仅要确保博卡在财务上健康发展，同时还要满足俱乐部5万多名会员、5 000万名国际球迷、一众球员和教练，以及理事会等各方支持者的种种要求。

在任期最后一年，一个极为棘手的抉择又摆在了马克里的面前。几支欧洲领军球队都在找他，它们都想挖走费尔南多·加戈和罗德里戈·帕拉西奥。这两位年轻的优秀球员为博卡青年在阿根廷国内外赛事中连连取得辉煌战绩立下了汗马功劳。巴塞罗那时任主席霍安·拉波尔塔更是公开承认加戈让他“着魔”，并告诉马克里他决意要将这位24岁的中场带回西班牙。但就在拉波尔塔成功签下加戈前夕，皇马主席卡尔德隆突然横插一脚，出价2 600万美元要买下加戈。就连加戈本人也加入混战，向媒体坦言自己更心仪皇马：“在皇马和巴萨之间，我更愿意披上白色战袍。”

让拉波尔塔同样属意的还有帕拉西奥。看了帕拉西奥在博卡与河床对战中的表现后，拉波尔塔当即出价2 200万美元打算入手这位24岁的前锋，但后者看起来却并不急于登陆欧洲——“我在这儿就挺好。”帕拉西奥表示。不过，据这位前锋的经纪人所说，帕拉西奥已向博卡做出暗示，如果他继续待在球队，希望能拿到远高于队友的报酬。

面对两份合约，博卡无论接受哪个，都足以弥补俱乐部在当下财政年度可能出现的亏损。“如果我们不卖球员，也找不到其他创收渠道，球队就要蒙受300万美元的年损失。”博卡总经理透露。面临与日俱增的压力和支持者们“只要冠军不要钱”的呼吁，马克里对眼前的这番困境看

得一清二楚——“不管怎么决定，”他说，“总会有支持者不高兴。”

博卡青年该不该卖掉一个或更多球员呢？虽然博卡球迷可能心碎，但答案是肯定的。它别无选择——而且博卡向来秉持依靠出售球员换取整体发展的“人才培养”模式。和皇马一样，博卡一直致力于“制作”足球比赛，进而“兜售”给广大球迷和广告商。但和皇马不一样的是，博卡同时又在潜心培养球员，并出售给财力更为雄厚的其他俱乐部。即便粗略看一眼博卡的财务状况也不难发现，只有靠定期出售麾下最出色的球员（通常是在球技尚未登峰造极之前），俱乐部才能维持良好的收支平衡。在马克里担任主席的十余年间，博卡不仅球场表现如日中天，商业收入也呈现稳步上升态势。如果不卖球员的话，球队很可能会蒙受近2 000万美元的净亏损；而实际上，博卡依靠球员交易反而净赚了6 000万美元，占营业总收入的近1/3。真相是毋庸置疑的：如果不是每过一两年就对外出售一名顶级球员，博卡必定会常年饱受亏损折磨。

不仅阿根廷国内多数足球俱乐部经常如此，就连邻国巴西这样以盛产世界级球员而闻名的国家都不外如是——事实上整个南美洲都普遍存在这种情形。虽然南美顶级俱乐部绝对可以在绿茵场上和欧洲豪门一争高下，但它们通过比赛收入囊中的资产却远不及后者。虽然两大洲之于足球运动的热情相当，但相对欧洲大陆170亿美元的足球市值，南美雄狮却只能达到羞涩的20亿美元。

南美洲的经济环境存在许多不利条件，其中比赛转播权就是一个很好的例子。2006年，电视转播权仅为阿根廷足球赛事获利3 000万美元——“这对欧洲主流市场（转播权所得）来说不过是九牛一毛而已。”恰如马克里所言——甚至还不足阿根廷俱乐部出售球员收入的1/3。虽然阿根廷最受欢迎的博卡青年队与河床队分别可从转播权收益中各拿到1/8的分成，但和欧洲顶级俱乐部相比仍存在巨大的差距。同样是在2006年，皇马仅靠比赛转播权便获利9 000万美元，更遑论此后不久，皇马便与相关方更新协议，将新标准提高到了2亿美元。

同样，如果少了出售球员这项业务，巴西的足球产业也将很快坍塌。同许多其他体育及娱乐领域一样，巴西的足球市场同样建立在赢者通吃的基础之上：尽管每年有数百名足球选手被脱手转卖，但2006年巴西国内市场近一半的转会费来自一位球员，即明星前锋罗比尼奥从桑托斯加盟皇马（没错，还是皇马）的费用。此外，在国际赛事方面，南美足球俱乐部也处于相当不利的局面。例如，与欧洲冠军联赛奖励获胜前几名球队的奖金相比，南美解放者杯提供的奖金简直微不足道。

如此看来，传闻称皇马将支付费尔南多·加戈350万美元的年薪（他在博卡年薪的14倍）也就不足为奇了。面对如此大的报酬差距，博卡确实也很难留得住球员。“所以，无论对球队还是球员而言，转会都成了在所难免的结局，”博卡总经理告诉我，“在博卡，我们每年能支付给年轻球员的报酬只有10万美元，知名球星也不过50万美元。但转到欧洲俱乐部却可以让他们拿到10倍以上的报酬。”

同样的不公平现象在娱乐产业的其他领域也产生了极为深远的影响。在聘请当红艺人时，小型的电影和电视制作商往往难以和大公司竞争；在议价能力上，小型独立唱片公司自然也难敌大型唱片公司的实力压制。但更大的问题在于，导致这种不公平现象的现实因素通常还并不是任何独立公司所能把控的。足球行业当然也不例外：正因为南美在经济条件上和欧洲存在巨大的差距，它们才不得不依靠“出口”球员来维持自身发展。因此，我们才很难见到有超级球星在其巅峰时期仍留在阿根廷或巴西的绿茵场上。（年轻的巴西球星内马尔虽然想坚持打破这种尴尬，但终究还是没能抗拒欧洲豪门的鼎力相邀，最后在2013年6月加入巴萨。）不过，本土球员开启欧洲征程后，大笔的转会费随即纷纷流回南美——所以对博卡青年这样的俱乐部而言，采用人才培养模式应该是最合理的选择。

通常来讲，环境决定策略。所以，全球最大的媒体市场能孕育出好莱坞这块对电影精英吸引力最大的沃土也绝非巧合。在规模更大的美国

本土市场运营，意味着好莱坞电影工作室能负担更大型的制作，在与国外竞争者较量时占据更有利的条件。打造全球发行机制时，好莱坞相较于对手也有更好的起点。同理，在规模较小的阿根廷本土市场运营，博卡青年队在国际市场竞争优秀人才时只能处于明显的不利地位。不过最令人刮目相看的是，博卡竟能在不利的条件下依然保持与欧洲劲旅旗鼓相当。

那么，博卡青年成功的秘诀到底是什么呢？首先，和皇马一样，博卡也创建了一套如果运作顺利将能实现自我强化的品牌运作模式。具体来讲，博卡能挖掘并吸引潜力无限的年轻球员，然后通过一系列口碑载道的训练流程将他们培养成为职业球员，最终再将少数顶级精英卖给财力更为雄厚的（多为欧洲）俱乐部。交易带来的资源会回馈给俱乐部。此外，博卡有帮助球员实现职业生涯巅峰的声誉，这让博卡堪称世界一流的人才开发品牌，也从而为俱乐部提供了进入新一轮人才运作的基础。如果博卡能继续顺利地发挥该模式的积极影响，它作为人才“工厂”的效率和威望也会不断加强。

第二，从挖掘具有天分的年轻球员，一直到让他们在潜力买家前亮相——在人才培养策略实施的每个阶段，博卡青年都具备充分的有利条件。阿根廷人对足球的狂热也为博卡带来了大批潜力选手，而有天分的球员在国家文化的影响下也非常渴望成为真正的职业球员。由于博卡超高的人气，许多年轻选手也都是俱乐部的粉丝，所以一旦机会降临，在多家可选球队中他们更愿意选择博卡作为通往成功的发展平台。几年前我参观拉坎特拉青训营时，一位年轻的受训球员告诉我：“我们都是博卡球迷，一直梦想能为球队效力，这就是我们的人生信念。”

足球偶像马拉多纳虽非博卡青训营一手培养，但他早已成为该俱乐部成功的标志。博卡百年庆典的宣传语甚至宣称：“足球史上最优秀的球员必然出自博卡。”即便职业生涯的高峰时期已经远去，马拉多纳仍然是马克里任期内博卡俱乐部的一大关键人物。他常在体育场自己的私

人包厢替博卡队加油。年轻球员想到史上最优秀的明星球员正在替自己加油时，有谁会不好好努力？

一旦进入博卡这样实力雄厚的人才出口工厂，年轻的球员们就会拥有很好的成功机会。首先，不断对外出售球员自然就为新人选手的替补登场创造了机会；马克里正权衡量要不要售出加戈和帕拉西奥时，博卡队的20名球员中有8名毕业于拉坎特拉青训营。其次，在主场比赛时，博卡队队员们总能得到全世界最热情球迷的摇旗呐喊。被称作“第12人”的博卡铁杆球迷会大肆嘲弄对手，营造一种气势压人的氛围，进而为球队创造绝对的主场优势。此外，博卡在国际赛事中也是一股不可忽视的强大力量，所以球队成员会得到许多参与高级别足球对抗赛的机会，并且还能频繁进入潜在俱乐部买家的视线当中。此外，博卡与宿敌河床队世界知名的同城竞赛也有帮助：巴萨的高管们正是接到河床的观赛邀请并看完双方的巅峰对决后，才萌生了收购加戈的念头。

数年来，博卡高层始终致力于稳固自己作为明星工厂的地位，不断向世界各地输送超级球星。马克里誓以更系统的方式培养新球员，以巨资打造青训营，增强俱乐部的球探网络，并在一线球员训练基地附近建造了青少年俱乐部。截至2006年，俱乐部共招收120名年龄在12岁至16岁之间的少年选手，并为大部分受训队员提供免费住宿。所有选手一开始都要参加一项为期10个月的培训计划，最后只有表现达到预期要求者才有资格继续留下受训。与此同时，除了场地训练以外，博卡也一直非常重视球员的文化教育，要求所有选手必须上学并且接受额外的数学和英语课程。“30名受训者中最后也就只有3名能出人头地，”一位青训营教练指出，“对那些渴望成为国际球星的队员来说，良好的心理素质至关重要。我们必须教会他们如何应对未来事业发展后可能面临的压力。教育对他们这种性格的塑造至关重要。”

人才培养模式的应用在整个娱乐行业已屡见不鲜。NBC老牌夜间周放节目《周六夜现场》之于志存高远的喜剧演员，正如博卡青年之于有

志成为职业球员的年轻人一样。《周六夜现场》的演出机会往往是艺人通往影视事业的高效跳板，从这里走出来之后大获成功的演员数不胜数，其中包括吉米·法伦、威尔·法瑞尔、蒂娜·菲、艾迪·墨菲、比尔·默里、柯南·奥布莱恩、艾米·波勒、克里斯·洛克等。该节目的制作人洛恩·迈克尔斯因慧眼识珠而闻名业界，他的抉择甚至可以帮助艺人一举成名。“洛恩对喜剧有着重大的影响，”柯南·奥布莱恩曾告诉《好莱坞报道》，“不过在我看来，他带给大家的东西很简单，那就是他拥有非常不错的眼光。”1993年，迈克尔斯将奥布莱恩从《周六夜现场》的编剧提拔为他自己的深夜节目主持人。（迈克尔斯和NBC曾有协议，他个人有权决定主持人的人选。）同样因为迈克尔斯而实现事业重大突破的明星还有蒂娜·菲——她曾长期担任《周六夜现场》编剧，此后开始编剧并制作NBC情景剧《我为喜剧狂》（以NBC业内故事为题材），并主演了数部电影。正如蒂娜·菲曾对一名记者所说：“是他把我送上了荧屏，没有其他人愿意这么做。”《周六夜现场》及其班底成员的成功，让迈克尔斯成为NBC环球集团的重要人物。

迪士尼旗下有线电视网——迪士尼频道也是非常知名的创意人才制造工厂。1983年，迪士尼频道首个节目《米老鼠俱乐部》开播，此后捧红了克里斯蒂娜·阿奎莱拉、瑞恩·高斯林、希安·拉博夫、布兰妮·斯皮尔斯、贾斯汀·汀布莱克等一大批明星。近年来，许多童星也纷纷借助该频道的平台一炮而红，其中包括麦莉·赛勒斯、扎克·埃夫隆、凡妮莎·哈金斯、赛琳娜·戈麦斯等。很多希望在娱乐圈崭露头角的青少年如今都梦想被迪士尼频道选为固定班底；而该频道每年都会举办公开海选活动，吸引数千名怀抱明星梦的人。事实上，大批竞争队伍的出现甚至相应地孕育了诸多靠他们梦想为生的小型产业：假装是迪士尼星探的明星经纪人，以及瞄准青少年、号称可以增加他们中选机会的活动，还有正如一名记者在披露部分围绕海选过程的可疑手法时所说——“哪怕和迪士尼只有一点点沾边的”演员都开始纷纷兴办表演学校。每次有一名年轻演员通过迪士尼频道成长为明星，以及每次某位前童星随后在电视、电影、音乐或百老汇歌剧领域大红大紫时，迪士尼频道作为明星制造者

的品牌声望就会越发稳固，从而对新一批怀抱明星梦的人产生更强的吸引力。

聪明的管理者们会想方设法利用公司的人才培养能力，并从这些人才下一步的发展选择中获利——而这也确实是公司得以长期维持培养能力的唯一途径。比如，迪士尼高层开辟迪士尼频道，就是希望它能成为明星在更广阔组织中壮大演艺事业的跳板。迪士尼影业以赛勒斯出演的迪士尼频道的电视角色为原型，制作并发行了备受大众热捧的演唱会电影《汉娜·蒙塔娜/麦莉·赛勒斯：双重精彩巡回演唱会》并非偶然。此外，塞勒斯一度还是迪士尼旗下好莱坞唱片（Hollywood Records）的当红歌星之一。（她在2012年夏离开该唱片公司。）身为迪士尼高管，他们能从内部得知哪些孩子具有明星潜质，能收集大量旗下年轻艺人工作表现（比如能否背下数百行台词或是胜任一段难度极大的编舞等）；当迪士尼高管为了其他项目签下他们时，动作能更快，也更有信心。而且这些高层还掌握着年轻艺人参加何种节目——或甚至替某些演员量身打造节目——的决定权，他们在塑造童星品牌方面处于一个无与伦比的位置。

以非常类似的方式，洛恩·迈克尔斯和NBC多年来得益于《周六夜现场》作为喜剧演员跳板的功用。第一年加入节目的成员都被要求签下严格的协议，赋予迈克尔斯和NBC极大的特权来为他们筹划未来的事业安排并从中获利。虽然具体细节无从得知，但数年前记者彼得·博格达诺维奇曾披露，1999—2000那一季《周六夜现场》的艺人事先必须同NBC签一份合约，承诺自己12年内不会离开。其中的许多条款震惊经纪人与艺人。一位经纪人曾直言：

“这就像《周六夜现场》拿枪指着你的脑袋说，‘你这是在面试呢，签了它！’”

根据博格达诺维奇对那些合约的描述，在艺人完成第二年的《周六夜现场》演出后，NBC可以让其离开该节目并加盟一部NBC情景剧。相

关艺人有权拒绝NBC推荐的前两部作品，但必须接受第三个建议。但情景剧出演合约的期限由NBC裁定，时间可能长达6年。艺人和《周六夜现场》的合约甚至还赋予了NBC和迈克尔斯在其电影发展道路上相当大的掌控权：周六夜现场影业（与派拉蒙影业合资的制片公司）、NBC和迈克尔斯享有艺人三部电影的选择权——艺人出演的前三部电影只能分别拿到7.5万美元、15万美元和30万美元的固定报酬。以这样的价码来说，NBC可能让艺人无法接其他工作室的电影而损失数百万美元片酬。

NBC和迈克尔斯的目的非常明显：要确保自己把潜力艺人打造成人气明星的心血不会白费，同时防范竞争对手挖走自己一手培养起来的得力战将。“在公司把那些默默无闻的潜力艺人——他们在出演《周六夜现场》之前真的是一点名气都没有——打造成人气明星后，我便一直在想方设法地留住他们，”负责拟定《周六夜现场》1999—2000那一季合约的前NBC高管加思·安森告诉我，“一些艺人先是利用我们的平台成为家喻户晓的喜剧大咖，随后却远走高飞、另觅高枝，这是我们想避免的结果。”另一位负责合约商谈的高管则认为，这些新人“尚未准备好迎接全盛期……他们不过刚起步而已”。他还表示：“我敢断言，你找不到还有哪个广播电视公司能像我们这样培养出如此多的明星，更不用说是一个节目。”

安森承认当年的合约内容确实遭到了许多反对。“经纪人和经理人不喜欢这种新合约，因为新合约限制了他们的能力，让他们无法在（利用节目）捧红自己的艺人后利用名气挖掘其他演出机会，离开《周六夜现场》和迈克尔斯家族。”安森告诉我，即便如此，1999—2000那一季的合约，除了一个人之外，所有新人都签了，而例外的那个人最终没能参加节目组的选角。

大致看一下《周六夜现场》之前成员参加的各种项目就不难发现，洛恩·迈克尔斯牢牢掌控艺人的策略一直到今天仍在继续。他的名字还会赫然出现在《吉米晚间秀》《我为喜剧狂》等节目执行制片人一

栏。“我觉得迈克尔斯对艺人的掌控比过去更为牢固，否则你不会看到《周六夜现场》艺人主演的《我为喜剧狂》等节目在NBC出现。”安森指出。

这种旨在长期锁定新人的合约如今已成为广播电视行业的标准做法。“如果我们准备为黄金时段的电视节目遴选角色，申请的艺人——甚至在得到面试机会前——就必须签署此类合约，同意NBC在之后7年间收取他们一定比例的回报，”如今已成为数家广播和有线电视网络特聘顾问的安森称，“而且签完名之后才能看到具体内容。”所以，如果电影或广播电视公司想要加强控制，他们就会迫使艺人签署这些所谓留住人才的合约。这类合约规定，工作室支付演员一定数额的报酬，以奖励其在规定年限内完成公司制订的项目安排。虽然演员可以拒绝一定数量的项目推荐（通常为两个），但必须接受下一个。“每年，仅留住人才的合约一项我们就会拿出600万美元的专项拨款，”安森提起自己在NBC任职经历时说道，“如果有人表现出兴趣，想要在电视节目中露脸，那么在给他们安排重要角色的同时，我们还会拿出这样的一份合约。我在NBC工作期间，（喜剧演员）史蒂夫·卡瑞尔就是一个典型的例子。在艺人完全没有名气时对他们进行投资，实际上是一种非常有效的人才培养方式。”

在音乐行业，唱片公司也会重新调整与艺人的合约，以确保自己为对方发展所做的投入能带来更高的回报。一份“360°合约”或“全权合约”能让唱片公司拿到艺人全部收入中一定比例的分成，包括唱片销售、演唱会门票、周边商品销售、商业授权、赞助和代言费等。这种合约与传统合约大为不同，后者通常只能让公司拿到唱片销售的部分收益。Lady Gaga就曾在2007年与新视镜公司签署全权合约——考虑到她日后取得的巨大成功，这绝对是唱片公司永不会后悔的合约。但Gaga的经纪人特洛伊·卡特也承认这份合约的好处，并反问道：“如果唱片公司没有投入营销经费，她能一晚在两万名观众前表演吗？”A&M/奥可堂公司高层也非常青睐这种新式合约，因为这符合他们的艺人培养策略。博

克森鲍姆也同样表示："实际上，全权合约更好地反映了唱片行业一直以来理应奉行的运作模式。对于发展得当的唱片公司来说，日常运作并非只关乎兜售单曲或专辑那么简单，同时还必须注重推销艺人，打造明星品牌。"

相比之下，博卡青年等足球俱乐部通过人才培养策略获取回报的方式更为直接：每次向其他球队出售球员都能赚取不菲的收益。博卡也很擅长维护这项重要的收入来源：比如，球队会要求球员及其家长签署一份合约，让博卡全权支配球员的整个职业生涯。虽然球队会想方设法确保合约能够得到有效执行，但事实可没那么简单，毕竟欧洲球队也在处心积虑地盘算着挖走年轻球员，有时甚至还摆出为球员父母提供工作的诱人条件。当然，博卡也一直在尽力减少经纪人对球员的影响，所以在球员的经纪人佣金和第三方球员所有权方面分别规定了150万美元和球员身价20%的最高上限。

最后，博卡青年队终究在2006年把费尔南多·加戈卖给了皇马，为俱乐部带来3 400万美元的进账；而帕拉西奥依然留在了博卡。但博卡不出售帕拉西奥的决定，可以解释俱乐部推动球员多数所有权（majority ownership）的努力：博卡只拥有帕拉西奥约17.5%的所有权，余下部分分别掌握在其前俱乐部和几位私人投资者手中，这就意味着转手帕拉西奥会让博卡错失转会收益的最大分成。如此复杂的决策过程或许博卡前主席毛里西奥·马克里最有感受。离开博卡后，马克里成功当选布宜诺斯艾利斯市长；数月过后，我曾向他问起经营俱乐部和管理城市哪个更具挑战性，他答道："自然是俱乐部。毫无疑问。"

从更广泛的角度来说，精明的管理者总能找到和公司整体运营模式相匹配的人才投资方式。皇马和博卡青年分别代表了公司投资人才的两种截然不同的模式，而实际上，大多数娱乐公司采用的方法基本上都处于巨星收购和人才培养这两种模式之间。这种情况下，在培养和收购之间找到最佳的平衡就成了关键。

巴塞罗那足球俱乐部（球迷又称“巴萨”），是国际足坛的第三个例子，也能很好地说明这一点。巴萨在“足球财富排行榜”上仅次于皇马，屈居第二。部分足球爱好者相信，借助栽培年轻球员的优势，巴萨已经摸索出了自己的一条路子，在球场内外超越众多国际一流强队。但事实往往要复杂得多。

巴萨在人才培养方面的声誉名副其实。当球队在2011年冠军联赛击败劲敌曼联后，就连平日不太关注足球的《新闻周刊》杂志也将封面献给那场胜利：在主教练何塞普·“佩普”·瓜迪奥拉被里奥·梅西、安德雷斯·伊涅斯塔、哈维等一众明星球员抛向半空的庆祝画面旁，斗大标题赫然在目——“巴萨！史上最强球队？”此外，杂志内文更是大力赞扬：

> 对“漂亮比赛”的追捧者来说，他们从巴萨的进击中……看到了娴熟的技术和最少逞凶的对抗，这是一场对足球艺术淋漓尽致的演绎。巴萨始终把重心放在控球上（即便出现罕见的失球也会立即抢回），然后再发起复杂而精准的进攻，球员间持续的传切配合如行云流水般流畅。

球队这般精彩的表现多归功于巴萨拉玛西亚青训营的培养，至少，通过这次对阵曼联而实现首秀的11名决赛选手中，有7人便是出身该营。此外，首发阵容中有3人成功跻身国际足联年度五强球员名单，这在国际足坛史上尚属首次，其中令所有球员梦寐以求的最高荣誉——金球奖——由梅西揽获。提及自己的青训营，巴萨主席桑德罗·罗塞尔说：“在这里，我们致力于培养自己的球员，教导他们正确的足球技术和团队理念——要求球员始终以团队为先，尊重队友，胜不骄，败不馁，具备强大的韧性。”青训营的使命就是每年为俱乐部的一线球队输送一到两名球员。截至2011年夏，拉玛西亚青训营共接纳过560余名受训球员，其中14%都已经在巴萨一线球队完成首秀，另有30%分散在各地球队进行职业比赛。就连巴萨史上最成功的教练瓜迪奥拉也曾是拉玛西亚青训营的一名青年学员。

梅西无疑是巴萨青训营最闪耀的明星。他13岁离开祖国阿根廷，希望能找到一家俱乐部，可以为自己的生长障碍症支付足够的治疗费。（今天的梅西身高169厘米，远比大多数队友矮。）在连续3年蝉联金球奖桂冠后，梅西又在2012年成功打破了40年来最高的年度进球纪录。此外，他还拥有强大的明星影响力。2011年4月，梅西开设脸谱网账号并写了："好激动啊！以后我们能在脸谱网更密切地联系啦！"仅7小时他在脸谱网的人气便超越网球选手罗杰·费德勒，粉丝直逼700万人。许多足球爱好者都认为梅西是全球最具价值的球员——但巴萨可不准备这么快就把他卖了。

乍看上去，巴萨和博卡青年一样都非常重视对人才的培养。这个西甲豪门也确实对青训项目倾注了巨大的心血。2011年，巴萨将青训营迁至球队训练基地，并斥资1 200万美元建成新设施，每年运营预算达2 500万美元左右，营地可同时容纳80多名寄宿球员。新营地建成后不久，我曾前去参观，发现它和拉坎特拉营地存在着惊人的相似。和博卡青年一样，巴萨要求最具潜质的年轻球员一直住在训练营中，让他们和队友一起学习，一起吃饭，一起打游戏，一起参加各种娱乐活动——当然也一起踢足球。每周，青训队员都会踢一场90分钟的比赛，练习时间近8小时。俱乐部一贯奉行巴萨独特的踢球风格，所以会重点向队员传授高频快速短传和精准定位的技能。"我们希望每个球员都能真正领悟巴萨的特色踢法，让我们从8岁到18岁的所有球员都用同样的方式踢球。"训练营主管卡尔莱斯·福尔古埃拉表示。与此同时，巴萨还设有专门的球探团队，他们会在加泰罗尼亚等西班牙国内各地区及国外为俱乐部搜寻年轻的天才球员。在甄选球员的过程中，青训营特别注重选手的身体和心理素质，并深信——用福尔古埃拉的话来说——"韧性最能折射球员未来成功的可能性"。此外，巴萨和博卡一样，也十分注重教育。"我们知道，最终会有一半以上的孩子无法成为职业球员，"福尔古埃拉说，"所以为他们提供教育机会就显得尤为重要。"

然而请不要误会：虽然巴萨的成功和对青年球员的悉心栽培密不可

分，但在对巨星的收购上它也投入了不菲的花费。可高层们总喜欢给出另一种说法——“在对外收购和内部培养之间，我们选择的是后者。”俱乐部首席财务官最近这样表示——但现实数据告诉我们的却是另外一回事。在2011年夏之前的5个赛季中，巴萨靠出售球员获利2.3亿美元左右，收购球星共支付5.4亿美元，转会交易人均损失达6 000万美元。损失幅度虽不及皇马和曼城（同一时期两支球队负债均超过7亿美元，领跑俱乐部巨星收购花费榜首），但却高于曼联和切尔西。对足球爱好者而言，这一结果或许有些意外：切尔西老板罗曼·阿布拉莫维奇可是位亿万富豪，向来以任性出手天价转会费闻名，可实际上俱乐部5年间的球员交易带来的亏损竟低于巴萨。必要之时，巴萨在引援球星问题上的积极和大胆绝不输于任何一支球队，而且它确实也曾有过许多令人咋舌的大手笔投资，如斥资近1亿美元买入兹拉坦·伊布拉希莫维奇、分别用5 000万美元收购大卫·比利亚·桑切斯和丹尼尔·阿尔维斯。“即便球队已经表现不俗，”巴萨一位高管解释道，“我们也必须靠不断引进新面孔来确保长久的胜利。”

俱乐部同样给予超级明星丰厚的回报。事实上，据估计巴萨应该是全球球员薪酬最高的球队。根据ESPN（娱乐与体育节目电视网）统计，2011年巴萨支付给每位球员的平均年薪接近800万美元（周薪约为15万美元）；紧随其后的分别是皇马、纽约扬基和洛杉矶湖人，其球员平均年薪分别为740万美元、680万美元和650万美元。同时入榜的还有其他几支欧洲足球队：切尔西凭借600万美元名列第六，曼城以580万美元位居第十，曼联则以510万美元排在第16位。面对如此高额的收购和薪酬支出，也难怪巴萨首席财务官会对俱乐部的债务清偿前景忧心忡忡，因为在他看来：“俱乐部已然债台高筑，甚至高到难以主宰自己的未来。”

考虑到足球行业当下的经济环境和运作规律的复杂性，相较广播电视公司或电影制片厂，巴萨要想通过长期合约锁定年轻球员、降低工资等级，难度会更大。但这丝毫不影响其中的关键点：尽管巴萨在培养球

星的层面上取得了巨大成功，却依然难以回避要在赢者通吃市场参与人才竞争热战的现实。和许多领军娱乐公司一样，巴萨实施的向来都是高风险、高回报的巨星投注战略。“我们不可能每次都做到大获全胜，所以只能尽力确保球队的发展模式能在情势起伏中继续推行下去。”巴萨首席财务官称。

和多数体育界企业相比，在平衡人才培养和人才收购之间，巴萨的表现或许更胜一筹，但同时对两种运作模式都投以重金也为球队带来了十分棘手的成本管理问题。面对竞技场上不可避免会有表现不顺的时期，巴萨的发展模式到底能否扛得住还尚待观察。巴萨高层也表示，他们正在努力削减球员收购费用——这或许是个不错的举动。但除此之外，巴萨还需要加强营销力度，如此才能在绿茵场外同皇马这样主要依靠场外运作拉动创收、已在国际市场占得先机的俱乐部一较高下。

毫无疑问，在足坛——乃至整个体育界的大型商业实体中，曼联始终都是走在国际商业化前端的领军者，其品牌估值更是高达20亿美元。虽然在2011年的欧冠王者对决中不敌巴萨，但过去25年间，曼联在球场内外的表现却更为稳定。这个英国足球豪门的营销运作堪为世人称道；事实上，皇马高层还曾公开承认，自己的发展模式正是照搬曼联而为。不过曼联的成就大都归功于一人，那便是英国足球史上最成功的教练——亚历克斯·弗格森爵士（2012—2013赛季结束后退休）。弗格森退休前，曼联前首席执行官大卫·吉尔曾对我说：“说起苹果，那就是史蒂夫·乔布斯；而说起曼联，就一定是亚历克斯·弗格森爵士。”若要深入剖析弗格森的人才管理理念，大概得再写上一本书才行，但或许和此处最相关的，是能彰显出弗格森超凡智慧与协调能力的人才投资组合策略。

第一，曼联甚至比巴萨更注重对年轻球员的培养，这是其成功原因。1986年，弗格森挂帅曼联，当即着手改革球队青训项目。他不仅新建了两处“英才中心”，同时还扩大球探团队，希望能为球队招募更多的顶尖年轻队员——其中瑞恩·吉格斯便是俱乐部早期挖掘与栽培的青训

队员代表。吉格斯从初入青训营的13岁纤瘦少年一举成长为英国足球史上最伟大的选手之一，且整个职业生涯都奉献给了弗格森管理下的曼联。大卫·贝克汉姆同样也是曼联青训项目的优秀毕业生。“99%的新任管理者都会首先考虑，球队怎样才能确保成功——与生存，”弗格森在我参观球队训练基地时表示，“多数人常常会从自己曾经的所属俱乐部引进有经验的球员。可我觉得，事情并非单纯组建一支球队那么简单，最关键的还是要为俱乐部构建一个体系。你必须得创立一个基础，”他补充道，“看着自己一手培养的球员成功挺进一线队，没有比这更好的事了。”

第二，弗格森向来着眼长远。当其他管理者忍不住想要从年纪越来越大的球员身上捞点眼前利益时，弗格森却是当机立断地把心思放在队伍重建上。决策时他会时刻铭记球员的贡献与价值，并将他们分成三个等级：“30岁以上、22岁至30岁之间，以及更年轻的新人球员。我们希望年轻队员能够不断进取，追上前辈们所设定的基准。”推进人才培养的进程自然也避免不了裁员的尴尬。“最难的就是要放弃那些曾经特别优秀的球员，”弗格森说，“可球场能说明一切。如果你看到了变化，看到了队员的退化，你就必须审问自己，再过两年这又是怎样一个情况。”

第三，弗格森非常懂得如何从转会市场中为自己获利。过去10年间，曼联曾5次夺冠英超联赛，但面对老对手切尔西、曼城、利物浦等俱乐部，弗格森花费在引援选手身上的转会支出相对偏低。事实上，弗格森引进的大多是25岁以下有望成为未来之星的年轻球员，而这一年龄层在曼联所有引援球员中所占比例要比其他俱乐部高出许多。此外，某种程度上因为俱乐部把重点放在了年轻球员身上，所以对外出让球员的转会所得会比大多数竞争对手高，而这些钱又可以继续让曼联作为他用。举例来说，曼联曾利用高价出售贝克汉姆和前锋雅普·斯塔姆的可观收益，转而买下了当时潜力很好但有待验证的两名球员：克里斯蒂亚诺·罗纳尔多（也是弗洛伦蒂诺·佩雷斯日后的得力爱将）和英国本土小

伙韦恩·鲁尼。二人虽历经几年磨砺才渐成名气，但最终顺利成为英超赛场上绝对的两股主导力量。有时，弗格森当然也会豪掷千金，只为求得某位盛誉加身的超级球星——如2012年，曼联就曾斥资3 500万美元将荷兰后卫罗宾·范佩西引入麾下。

从弗格森的策略可以看出，综合性的人才投资方法有助于娱乐实体在竞争白热化的市场上取得更好的生存与发展。部分因为弗格森始终不懈地在人才培养和人才收购之间寻求合理的平衡，他最终打破了足球教练执教寿命短的魔咒。2012—2013赛季正是弗格森挂帅曼联的第26个年头，他成为欧洲职业足坛所有现役教练中任期最长的一位。（而且保持着遥遥领先的纪录，执教时长位居第二的教练也要比他少上10年。）在娱乐业大多数高管看来，如果自己掌权的时间能维持弗格森的一半之久，大概就已激动不已——而且，无论身处哪个领域，他们若能充分借鉴弗格森模式，将会在这赢者通吃的人才市场上有很好的表现。

第四章
超级明星的回报

BLOCKBUSTERS

2006年11月，影星汤姆·克鲁斯携长期商业伙伴兼资深制片人保拉·瓦格纳来到洛杉矶世纪城，走进米高梅电影公司时任首席执行官哈里·斯隆的办公室。二人此次来访主要是为了确立合伙协议，而克鲁斯及瓦格纳最终也顺利与斯隆签下合约，接手米高梅旗下正处于低谷期的联美公司——消息一出，当即震惊了许多好莱坞业内人士。自此，由克鲁斯、瓦格纳和斯隆组成了强势铁三角。过去25年间，克鲁斯一直都是好莱坞最具声望的明星之一，他的演艺事业可以追溯至1983年的《乖仔也疯狂》（*Risky Business*）。金牌制片人瓦格纳最初在1980年加入当时领跑业界的创新艺人经纪公司（Creative Artists Agency），并成为该公司首位女性经纪人，同时也开始精心扶持克鲁斯的个人事业。斯隆于20世纪90年代在欧洲创建传媒企业，随后将其打造成欧洲第二大广播公司，并在15年后以26亿美元的高价将其售出而闻名于世。

米高梅提出合作邀约之际，恰逢克鲁斯一系列不良事件被媒体高度关注，他的怪异行径令广大影迷与业内人士瞠目结舌，本人的超级巨星地位首次受到质疑。此前18个月间，克鲁斯在奥普拉电视访谈现场为了向未婚妻凯蒂·赫尔姆斯示爱，在主持人的沙发上蹦跳，还扬言要吃掉自己未出生宝宝的胎盘；随后他又指责女演员波姬·小丝，因为她依靠药物治疗产后抑郁症；他甚至还因为一名德国记者暗指山达基教系伪科学而怒斥对方。事实上，就在斯隆做出此番意外之举的两个月前，维亚康姆集团主席萨默·雷石东突然公开宣布，将正式结束旗下派拉蒙影业与克鲁斯和瓦格纳长达14年的合伙关系。双方的合作起初极见成效，他们共同打造了《糖衣陷阱》《雷霆壮志》《碟中谍》等多部热卖大片，克鲁斯本人也一直被认为是好莱坞最值得信赖和卖座的演员。然而雷石东却越发觉得，因为这位超级巨星眼下极富争议的反常举动，不仅公司受累深陷窘境，而且整体利益更是深受重创。

在一次新闻采访中，雷石东直言不讳地将《碟中谍3》的票房失利归咎于克鲁斯的怪诞言行。对此，瓦格纳随即予以反击："过去10个月

间，汤姆·克鲁斯为派拉蒙影业创造了近10亿美元的收益。”——她指的是克鲁斯上两部电影《碟中谍3》和《世界大战》的票房成绩。但雷石东却不愿再继续与克鲁斯签订每年高达1 000万美元的制片协议，而且很快便解聘了二人在派拉蒙的一切职务。“这和他的表演实力无关，克鲁斯是一位非常优秀的演员，”雷石东告诉《华尔街日报》，“但我们认为，进行创造性自杀、损害公司利益的那些人确实不能再留了。”

斯隆的提议给了克鲁斯一个反击质疑并证明自己的机会。但除此之外，斯隆口中的这项“实验”其实还有另外几个引人瞩目的因素。根据合作协议，克鲁斯和瓦格纳在规划联美公司发展方向的过程中拥有相对自由的决策权——比如，他们可以不经米高梅公司批准，直接制作成本低于6 000万美元的电影；此外，二人还可以在至少5年的期限内享有每年发行6部电影的权利。按照规定，所有影片的发行和资金支持至少在初期都由米高梅一力承担，而公司方面最终会收取收入总额的7%—15%作为发行费用。与此同时，米高梅承诺会将联美公司1/3的股权免费送给克鲁斯和瓦格纳。瓦格纳虽是一位经验丰富的资深经纪人，但没有做过行政主管，新任首席执行官的她将主要负责公司的日常运营。尽管克鲁斯没被授予正式头衔，但他肯定会积极投入影片的甄选与人才合作。不过或许最令人注目的是，克鲁斯本人不必承担出演任何联美作品的义务，他可以自由地接演与制作其他工作室的电影。

哈里·斯隆到底打的是什么算盘呢？他是一位睿智老练的管理人士，在担起让长期表现不佳的米高梅重现昔日传奇的重任之前，曾在全球媒体商业运作方面保持着不俗的战绩。和克鲁斯、瓦格纳的新合作关系，到底能否助斯隆在争夺一线演员的高风险热战中占得上风、成功推出有超级巨星助阵的爆款大片呢？或者说他只是疯了？

得知联美协议的消息后，许多业内观察家正如当初对克鲁斯“跳沙发”的行径一样大惑不解。然而，近距离观察好莱坞日益激烈的人才竞争热战和明星在娱乐业其他领域的角色变化，便不难发觉，或许斯隆根

本就没有失去理智。相反，他的这场实验想要解决一个一直以来深深困扰电影及多数娱乐行业的根本性问题——随着明星权力日渐壮大，他们已削弱电影公司和其他明星聘用者的利益。虽然实验最终未能如发起者所愿取得理想收效，而且回头看是该采取不同方式——克鲁斯的个人麻烦也远未结束——但这段非同寻常的合作历程仍有许多值得我们学习和借鉴的地方。

为明白斯隆的动机，了解他的提议为何能够吸引克鲁斯，发现双方协约的架构有什么地方可以让其他管理层借鉴并方便自己日后同巨星打好交道，我们有必要先来了解一点电影行业的发展史。米高梅公司成立于1924年，在鼎盛时期，其首脑路易·B·梅耶及管理层在好莱坞的风头可谓一时无两。当时，电影行业“工作室系统”盛行——包括米高梅在内的好莱坞七大电影公司均拥有可供放映自家电影的影院，并且从演员、导演、编剧、布景师到剪辑师等工作人员一应俱全，从而垄断了整个电影制作流程。

虽然这在今天很难想象，但平·克劳斯贝、贝蒂·戴维斯、奥莉薇·黛·哈佛兰、鲍勃·霍普、约翰·韦恩等知名影星在当时都必须签订严格而全面的劳资合同，相当于承诺自己将完全为电影公司所有。这些合同的时效通常为7年，规定演员必须按照公司的要求出演相关电影，参与宣传活动。电影公司往往会选派演员反复出演同一类型角色，然后重点宣传其银幕性格，进而达到为其塑造公众形象的目的。此外，为增强艺人知名度与抬高票房成绩，合同条款往往还会赋予电影公司操控明星公众形象的种种权利。例如，公司会事先写好明星的发言脚本，利用“道德准则”规定其公开声明、拍照姿势——甚至是恋人等方方面面。在公司的要求下，明星有时还必须去整容、染发、更改姓名和生平细节。

履行公司规定的艺人可以获得一定的酬劳，但所得额度却根本无法与当今一线明星相比。如在1947年，最具人气的明星单部电影片酬也不会超过10万美元（考虑到通货膨胀因素，相当于今天的90万美元左右）

——虽然数额不菲，却仍远不及眼下大牌明星们动辄数百万美元的天价待遇。当时，除非演员合同期满，否则工资永远不会上提，所以即便是最具声望的明星也要一连数年乖乖忍受固定薪酬的枷锁束缚。此外，一旦演员未能如约履行义务，无论出于何种原因，电影公司便可启动扩展条款，自动延长该名艺人的合同期限。

然而，因为后来的法律挑战，这种工作室系统最终还是走向了末路。1944年，加利福尼亚一家法院在解决一场纠纷时，认为华纳兄弟公司的扩展条款基本与奴隶制合约无异，遂判决其无效。该决议也成为电影史上的一个转折点，此后不久权力的天平便开始从电影公司转向明星艺人。20世纪50年代，电影工作室逐渐倾向于以单个项目为基础来聘用演员，而代理商和经纪人也转而开始协助艺人最大限度地开发手中新获得的权力。此后数十年，业内一线明星的工资及额外收入更是一飞冲天。某些情况下，电影公司主管会和明星创立的制片厂签订“优先合作协议”（如瑞茜·威瑟斯彭的太平洋标准公司、布拉德·皮特的B计划娱乐公司和威尔·史密斯的欧文布鲁克娱乐公司），通过向后者提供额外酬劳或本公司职位空缺的方式，取得制作或发行其参演作品的优先权。

截至2000年年中，人们开始越发清楚地认识到，明星与电影公司之间的拉锯战根本无益于后者实现创利。我曾针对2001年至2005年间1 200多个电影选角结果展开调查，并且发现：尽管一线演员加盟的作品往往能取得更高的票房成绩，但因为明星片酬过高，他们所创造的利润基本上也都被自己瓜分殆尽——以至于电影公司能够到手的分成已所剩无几，基本和选用普通艺人的获利不相上下。换句话说，明星本人攫取了因明星效应带来的大部分收益。举例来说，如果一家电影公司邀请约翰尼·德普参演某部作品，而且最终也确实因为这位巨星的鼎力相助额外创造了2 000万美元的票房成绩；但如果德普索要相同数目的片酬，那么事实上，起初的选角决定对公司的盈亏结果根本没起到多大作用。我的这份调查不过是现存研究的冰山一角，许多专门研究电影行业的学者也曾罗列大量证据，证明这种所谓的“巨星之咒”的确存在。

2005年，哈里·斯隆接管米高梅电影公司，随即意识到眼前的局势着实不太乐观——在好莱坞，少数几位明星权势过人，电影公司甚至要支付灾难性的片酬才能请得动他们。更糟糕的是，在斯隆入主米高梅之时，这家曾以发行《乱世佳人》《绿野仙踪》等许多优秀作品而闻名的制片厂早已不复当年的盛况，再也无力与华纳兄弟等后来居上的大型影视公司一争高下。值得一提的是，在斯隆向克鲁斯伸出橄榄枝之前，米高梅前几年出品的几部大作——如2004年的《理发店.2》、2005年的《鬼哭神嚎》和2006年的《粉红豹》，都没能突破美国国内票房1亿大关，且3年间竟无一部作品进入年度十佳影片榜单。相比之下，在那段期间克鲁斯每年都主演一部票房过亿的卖座电影。

正如斯隆本人所言，他的这场实验主要是为了“达成制片厂与明星利益一致的目的”。斯隆希望自己能设法吸引克鲁斯这般才华横溢的影星和米高梅这样规模不大的电影公司合作。不过他既无力承担大型公司对电影制作的巨额预算，又很难给演员提供额外的薪酬，所以只能另寻他法。最终，代替预付金，斯隆承诺克鲁斯可以自由选择制片项目（这也是令克鲁斯和瓦格纳感到最为欢欣鼓舞的条件），同时还保证二人可以通过持有公司股权在未来分享更大的收益。

斯隆选择处在蛰伏期的联美公司作为实验平台其实非常恰当。该公司由当年的好莱坞4位顶级明星——查理·卓别林、道格拉斯·费尔班克斯、玛丽·璧克馥、D·W·格里菲斯——于1919年联合创建，被誉为“明星打造的企业”。联美不仅允许导演与演员拥有独立的创意和制片自由，而且还会给予他们一定比例的作品利润分成——对此，甚至曾有业内人士戏称这简直就像“难民掌管了收容所”。

大众普遍认为，斯隆的实验成果是令人失望的。联美时期的克鲁斯和瓦格纳只拍摄了两部电影：《行动目标希特勒》和《狮入羊口》，前者创下利润微薄的2亿美元全球票房，后者则反响平平。一些业内观察家指出，此番失利当归咎于最初的合同约定：当时克鲁斯还未能证实自

己的管理才能，斯隆为何不在制片选择上坚持一定的发言权呢？另一些人则认为，考虑到克鲁斯彼时深陷困境的公众形象，斯隆的选择无疑有些欠妥。这两种说法都不无道理。但斯隆肯定感觉，如果协议过分设限，像克鲁斯这样声名显赫的明星很可能就不会答应签约。或许斯隆是希望，以公司股权和制片自由相诱，克鲁斯或许就会萌生投身联美的意愿；而且除此之外，他手上也没有什么能够吸引顶级明星和潜在优秀作品的筹码了。斯隆可能还想过，克鲁斯的麻烦甚至还帮了米高梅一把：这位巨星之所以会对联美感兴趣，正是因为当时没有哪家大型电影公司肯与他签约。所以，斯隆觉得自己应该大胆尝试，否则难以挽救公司江河日下的窘境。但即便如此，他本也可以换一种不同的推进方式，比如说服克鲁斯选择更加主流的电影作品——毕竟，斯隆希望克鲁斯选择热门电影《终结者》最新续集作为第一个拍摄项目的意图早已不是什么秘密。

不过这项实验起码在一个方面还是成功的。斯隆最初怀抱的一个根本目的就是吸引外部投资者的资金，以及与那些信赖克鲁斯明星价值的合伙人建立更为融洽的合作关系。斯隆希望能利用克鲁斯的影响力为自己的公司获利，而他的确也做到了：在斯隆为母公司米高梅奔波筹资、处处碰壁之际，克鲁斯成功帮助联美获得了5亿美元的融资。所以，尽管对米高梅而言实验收效甚微，却也没给斯隆和联美造成什么损失。假若运气再好一点的话，或许这番实验还能在好莱坞开创出一条新的合作模式。

如果想要将娱乐公司和创意人才之间的这种合作模式推而广之，就必须得确保它有助于超级明星实现个人目标。用斯隆的话说，这种合作必须双方“利益一致”。所以，为厘清该模式的未来走向，我们有必要先分析一下，在报酬不明的情况下与娱乐公司开展一段长期合作，到底能让一线明星获得怎样的好处——以及这样的安排如何能帮助明星树立个人品牌并从中获利。具体来说，为什么克鲁斯会答应斯隆的合约？为什么娱乐圈不同领域的顶级艺人会签署其他形式的合约？或许在一些局外

人看来，艺人做这些决定简直是莫名其妙；但实际上，这当中有清楚的逻辑。聪明的明星及其经纪顾问会明智地管理个人品牌，而且考虑在何时应追求哪些契机。而事实上，最精明的明星们所做的抉择往往才是让娱乐公司麻烦缠身的真正原因：企业越依赖一线明星，其自身利益就越容易受创。

这一观点到底是否属实，它在现实世界中又是如何发挥作用的，所有的一切都可以在当今随处可见名人代言的市场大背景中得到很好的验证。据估算，在美国近年来发布的所有广告中，10%—20%都是以名人代言产品或品牌为主，而这一比例是部分亚洲国家的两倍。最受欢迎的代言明星通常可以拿到异常丰厚的报酬：事实上，代言费已经成为许多明星艺人最主要的收入来源。

2004年7月，在花季般的17岁，俄罗斯网球选手玛利亚·莎拉波娃在全球最负盛名的温布尔登网球锦标赛中，成为史上最年轻的女性冠军之一。如果单单用出人意料来形容她的成功，可能还太过轻描淡写：莎拉波娃挺入温网赛场时，她在全球排名第15位，在人们看来她争夺冠军头衔基本无望。但随后发生的事或许更令人吃惊：仅两年过后，莎拉波娃便凭借2 500万美元的年度进账一举成为全球收入最高的女运动员。她在场外如此成功的秘诀到底是什么呢？莎拉波娃的经纪人麦克斯·艾森巴德或许没有《甜心先生》[5]中汤姆·克鲁斯那么帅，但却和剧中人物一样睿智、热情、努力——而且熟知一切成功打造巨星品牌的诀窍。

“那一天，不只玛利亚的人生永远改变了，我的人生也改变了，”提及莎拉波娃温网封后所带来的影响时，艾森巴德表示，“我不得不承认，她获胜之后，我曾放声大哭。”当时的艾森巴德只有32岁，自从11岁的莎拉波娃与其雇主IMG经纪公司签约后，他就一直负责指导这位小姑娘的网球事业。“麦克斯既是家人，又是经纪人。”莎拉波娃曾对我说。在她职业生涯初期，艾森巴德就全心协助她在球场上取得成功，同时也协助她与企业赞助者建立关系，做出商业决定。但即便是他，也从

未设想过，莎拉波娃的首个大满贯头衔居然在2004年7月就降临了。

“半决赛中，她对阵夺冠热门选手林赛·达文波特，”艾森巴德忆及当时情形时说道，“达文波特以6∶2拿下首局，第二局快结束时，雨却突然下了起来……当时我就觉得一切都完了，达文波特的经纪人甚至还跑过来安慰我。接着，因雨延误两小时后，莎拉波娃重新上场发起反击——而且一发不可收拾！她先是以7∶6扳回一局，随后凭借第三局6∶1的比分成功逆转。两天后，她在决赛遭遇塞雷娜·威廉姆斯——要知道，我们瘦弱的小姑娘对战的可是体力充沛、大名鼎鼎的世界冠军！虽然莎拉波娃以6∶1顺利开局，但我以为她很可能就止步于此了，然而她却笑到了最后。这场胜利来得太不可思议了。”

2006年，莎拉波娃在美国公开网球赛获得人生的第二个大满贯。（她回忆道：“这次我做好了赢的准备。”）当时，她不仅是全球收入最高的女运动员，还是所有运动员中的第十名，甚至超过了排名第一的男子网球选手罗杰·费德勒。据估算，莎拉波娃通过为耐克、摩托罗拉、佳能、豪雅表、百事、路虎等品牌代言，共赚到了1 800多万美元的代言收入——而事实上，她每年也就只有两周半的时间可以投入代言活动。“她希望夺得更多冠军头衔，所以我们只能腾出这么多时间。”艾森巴德曾对我说。

莎拉波娃虽然进账丰厚，却从未给人一种在兜售自己的感觉。俄罗斯网球选手安娜·库尔尼科娃则恰恰与之相反，这位金发美女时常以性感裸露的造型出现在各种男性杂志上，甚至为宣传某品牌内衣还出现在“只有球会跳动”的广告牌上——相比于竞技表现，她的场外花边新闻明显更广为人知。但这并不是说，莎拉波娃人气剧增就丝毫和她模特般的外形无半点关系。“我们不必自欺欺人——她拥有183厘米的身高，金发飞扬，魅力四射，这正是她成为大众关注焦点的原因之一。”艾森巴德坦言。自从莎拉波娃收获首个大满贯后，“莎拉波娃团队”的成员们（除选手本人和艾森巴德外，还有IMG公司的几位代表）就一直致力于

塑造她的个人品牌，并通过一系列广泛的代言活动收获了丰厚的回报。

“人才生命周期”可以反映出创意人才的品牌价值随时间推移而变化的规律，同时也是规划其职业生涯的参考方式之一。在其他经济领域，营销人员通常会依赖“产品生命周期”进行战略决策；其基本概念是，产品进入市场后会经历非常容易预见的几个阶段，逐渐由上市、成长到成熟，最终走向衰亡。而在每个阶段中，营销人员都知道自己将遇到不同的战略性挑战。因为创意人才也会历经几个不同的发展阶段，而且在娱乐行业中，造就产品的主体往往也会成为产品（至少成为产品的一部分），所以研究人才生命周期意义重大。

提及人才生命周期，我们很容易会想到它的两个特征：第一，成功概率——任何成功的概率——普遍偏低；第二，娱乐行业的职业生涯相对较短。大多数希望成为职业网球选手、演员、音乐家或其他类型娱乐业从业者的人，甚至连边都够不着。即便是成功者，他们在各自领域保持领先或达到巅峰的时期都极为有限，而如果和医生、律师、会计、顾问等众多其他领域的专业人士相比，结果就更加明显了。如果说起娱乐行业，我们可能会首先想到莎拉波娃、汤姆·克鲁斯、Lady Gaga等少数能大获成功且长盛不衰的明星；然而真相却是，绝大多数艺人都只是昙花一现般来了又走，只有极少数人能经年累月地稳居高位。面对这一事实，不仅创意人才会遭遇严峻的挑战，那些重金投注艺人的娱乐业高管们也必须谨慎行事才行。

如果深入观察不同领域人才的价值如何随时间推移而变化，我们就会发现，每种结果都会呈现出类似的钟形曲线走势。也就是说，创意人才对创意经济的贡献通常会先呈上升势态，然后再急剧下滑——而这里所谓的“价值”可以指歌手专辑的销量、影星吸引票房的规模、模特拍照带来的收益等。如图4–1、图4–2、图4–3所示，在娱乐行业，这种钟形曲线无处不在——比如，球员首次亮相英超联赛或得分的年龄；选手杀入网坛大满贯决赛或领跑国际排名榜单时的年龄；演员加盟好莱坞电影

或凭借相关作品取得不俗的全球票房时的年龄；等等。

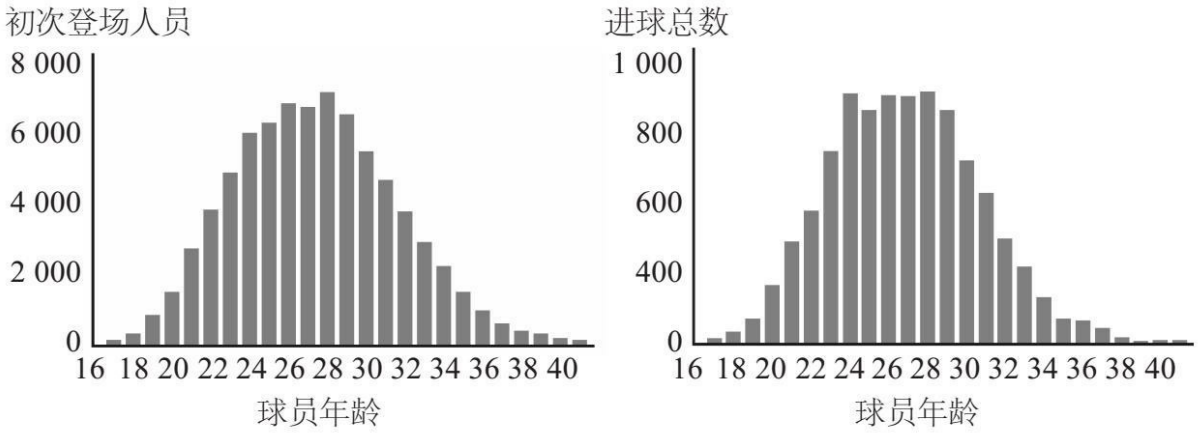

图4–1 英超联赛球员生命周期

左图显示2001—2002赛季至2010—2011赛季的10个赛季中，首次亮相英超联赛的球员年龄；右图显示这10个赛季英超联赛中球员进球时的年龄。

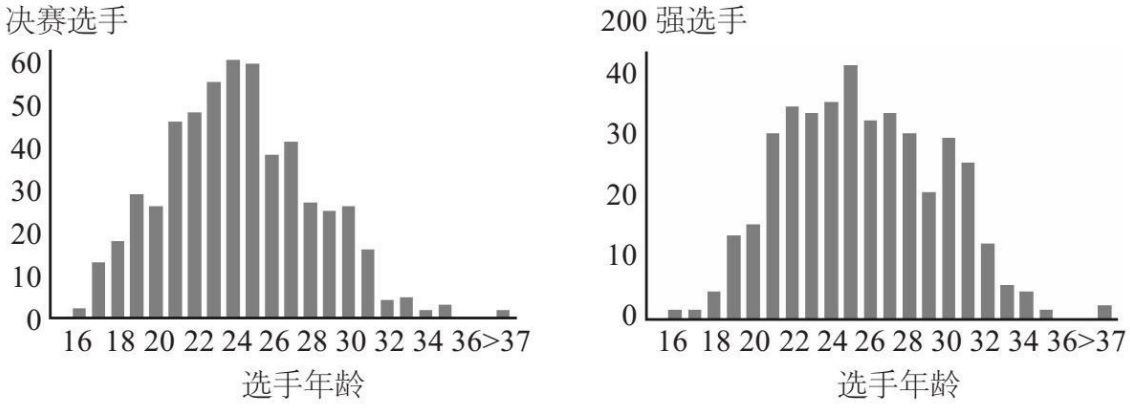

图4–2 职业网球选手生命周期

左图显示1980年至2012年间，男子和女子网球四大满贯赛事（澳网、法网、美网、温网）中决赛选手的年龄；右图显示职业男子网球协会（ATP）和国际女子职业网联（WTA）在2012年9月公布的排名前200的选手年龄。

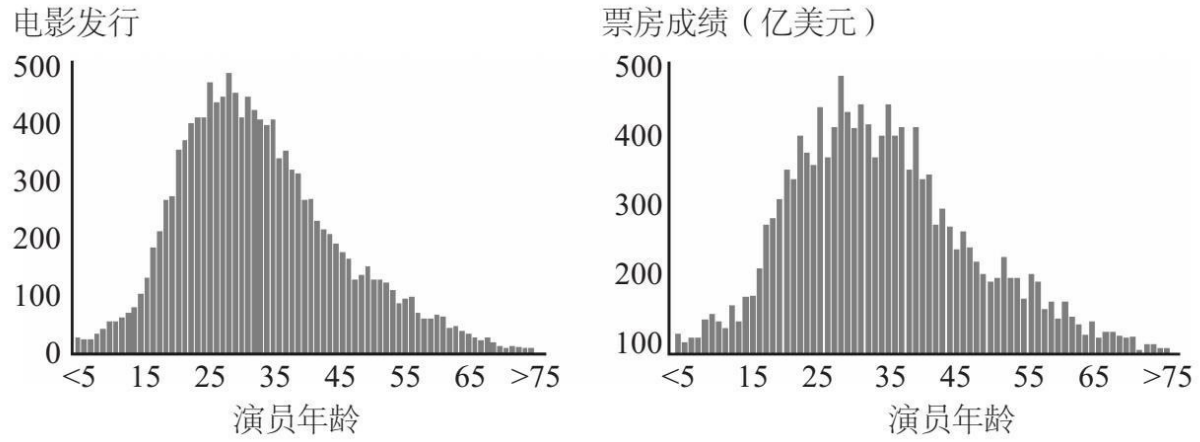

图4–3 好莱坞影星生命周期

图中数据来自一家专门收集好莱坞数据的网站（boxofficemojo.com），对象涉及675名电影演员。左图为相关演员参演的1 300多部电影在发行时，他们的年龄分布；右图为相关电影达到一定的全球总票房时，他们的年龄分布。数据收录时间为2012年6月。

虽然某一特定领域的整体趋势不难预测，但个人事业的走向却是千差万别。要想对运动员或艺人当前的价值进行具体量化本就不是易事，更不用说预测他们长远的表现起伏了。其中部分原因在于，有几位明星似乎永远在打破这个领域的常规，例如瑞恩·吉格斯尽管比部分队友大上20岁却依旧能在球场强势拼杀，玛利亚·莎拉波娃年纪轻轻便能捧获人生首个大满贯，梅丽尔·斯特里普和乔治·克鲁尼超越年龄限制保持经久不衰的人气。不过，除了这些极少数打破常规的特例外，衡量艺人价值之所以很难，还有许多更为本质的原因。

首先，早期赢家通常处于有利竞争地位，得以为更多成功铺路，而这也恰恰印证了经济学家所谓的“路径依赖”或“正反馈效应”。设想一位导演准备为电影甄选演员，面对数百名为了一个小角色而前来试镜的不知名演员，她或许会很难有什么挑选依据。但当某位演员成功得到一两次出演机会并达到导演要求后，他今后的发展道路可能就会顺畅许多。如此看来，当初导演仅仅因为该名演员和他人相比存在那么一点点微弱优势——如果确实有的话——而做出的决定，竟可以在日后为这位幸运儿带来诱人的职业前景，当然同时又让其余数百位怀抱星梦的演员错失机会。

在体育界，即便是最初看似毫不起眼的一件小事，有时甚至都会给当事者的职业前景造成异常深远的影响。莎拉波娃出生于西伯利亚西部的一个工业小镇，如果没有1986年的切尔诺贝利核事故，她的父母就不会举家迁往黑海附近的度假胜地索契，也就是年轻球员有更多机会打网球的地方，莎拉波娃可能永远都没有机会成为今天的网坛高手。此外，如果不是她和她的父亲尤里·沙拉波夫在莫斯科有幸参加前来访问的玛蒂娜·纳芙拉蒂洛娃开办的网球培训，当年的网坛传奇纳芙拉蒂洛娃就不会看到6岁的莎拉波娃在球场击球的场面，更不会鼓励她的父亲继续挖掘这个小姑娘的才能。那么，沙拉波夫很可能也就不会带着自己的女儿前往著名的波利泰尼网球学校，在那里寻求世界一流的网球训练指导了。

这种情形对于幕后工作人员同样适用。1999年，艾森巴德加入IMG公司，随后被遣往波利泰尼网球学校接受培训。若非在那里遇到年幼的莎拉波娃——“我马上就觉得她与众不同，”提及两人初次见面时艾森巴德表示——他或许就无法成就自己今天王牌经纪人的地位。哪怕他稍迟一些被IMG公司录用，也许后来就是另一位经纪人带领莎拉波娃问鼎温网了。同理，汤姆·克鲁斯曾是保拉·瓦格纳开辟经纪人事业初期的委托人之一，正是得益于早前的辉煌战绩，她随后才逐渐承担起影星黛米·摩尔、瓦尔·基尔默、凯文·贝肯和导演奥利弗·斯通的事业顾问。即便到了今天，人们也很难断言，如果瓦格纳和克鲁斯不曾相遇，两人的事业是否还能如眼前这般顺风顺水。

但这并不意味着超级明星和代理商及经纪人不是靠自己的努力成功，也不是说一开始走了几次好运之后，从此就一帆风顺。作为经纪人的艾德巴森和瓦格纳拥有出类拔萃的业务能力，而莎拉波娃和克鲁斯也都是勤奋刻苦、意志坚定且能不断突破新高的优秀人才。莎拉波娃在相继取得第三个和第四个大满贯后，成功荣登全球第十位女网全满贯得主，并成为获得网坛赛事奖金最多的女选手。而论起主演且票房成绩过亿的电影作品数，克鲁斯在同期演员中也绝对堪称翘楚。其实我想要表

达的是，即便是最出色的超级明星，他们有时——尤其在事业起步阶段——也需要借助外在因素的推动；而且，艺人或运动员身上的客观品质——无论是以何种方式呈现——往往都不能有效预测出当事者未来的成败运势。

诚然，货真价实的天分的确是珍贵的资产；但对于所有的创意工作者来说，达到巨星的成就和一生默默无闻也不过一线之差。在足坛，单是入选博卡青训营就足以极大地改变一名足球运动员的整个职业生涯。而音乐圈也不乏明星早年被唱片公司无情抛弃或差点被抛弃的案例，如艾丽西亚·凯斯、50美分（50 Cent）、凯蒂·佩里都有过类似的经历。就连天赋异禀的Lady Gaga也是如此：她在文森特·赫伯特旗下的流线唱片公司安身之前，曾与顶级制作人L·A·里德及德弗·詹姆唱片公司签订过唱片合约，然而仅三个月过后便被扫地出门。我们不难想象，这个世界上肯定曾有无数潜在的超级明星，只因为他们少了些运气与表现自我的第二次机会，便永远地从大众的视线中消失了。

再者，当产品由团队共同制作时，个体的贡献往往很难进行单独评估——这也是为什么艺人价值难以衡量的另一个复杂因素。其中的原因可以用O形环原理解释，该原理源于“挑战者”号航天飞机因关键组件O形环密封圈失效而爆炸的事故。这一理论最早由经济学家理查德·凯夫斯在讨论创意产业时提出；他指出，娱乐产品的质量取决于性能达到特定标准的所有投入因素——和所有参与人员。比如管弦乐团，一名走调的乐师足以毁掉整个乐队的表演；再比如电影，或许某两位演员的演技在许多业内人士看来都无可挑剔，但如果他们同时出现在一部作品当中，有时却很难碰撞出绚丽的火花。这也告诉我们，一名团队成员对产品——无论是音乐、电影还是足球比赛——的贡献，离不开其他参与者的投入与付出。

想要弄清娱乐产品的成败原因到底在哪儿，其实是不大可能的。某位人气明星领衔主演的电影即便创下了票房新高，也并不代表他就是缔

造喜人成绩的根源所在。（而事实上，公众还偏偏喜欢给出这样的结论；比如，人们就曾认为，因为杰瑞米·雷纳首次接替马特·达蒙领衔主演《谍影重重4：伯恩的遗产》，才导致全球票房比马特·达蒙主演的《谍影重重3：最后通牒》要低上至少1.5亿美元。）同样，我们不能因为某位新球员的加盟恰巧碰上球队命运突现转折，而贸然认定是这名球员一手扭转了大局。因为电影、球赛等娱乐产品都具有一次性特征，同样的东西无法再来一次，所以很难排除其他可能性的存在。

最后一个让事情复杂的因素就是，艺人变身巨星可以有好几种不同的原因。莎拉波娃的职业生涯告诉我们，明星身份可并非一个肤浅的单维概念那么简单。在名列收入排行榜第一时，莎拉波娃的球场成绩其实还略逊于某几位选手，所以肯定还有其他什么因素在她上位的过程中产生了影响。事实上，莎拉波娃的容貌、必胜的信念以及艾森巴德对她个人品牌的精心打理，全都起到了一定的作用。而克鲁斯的经历则从另一个角度阐释了该观点。他素来与奥斯卡无缘，对此批评家或许会说，克鲁斯从来都算不上电影业最优秀的演员；但20多年来，他却一直都是最能吸引观众的影星之一。近来，影星詹妮弗·劳伦斯的演技再次受到交口称赞（她凭借《乌云背后的幸福线》获得了包括奥斯卡金像奖在内的一系列殊荣），而与此同时，她在奥斯卡现场动人的获奖感言（甚至在走向领奖台的途中还摔了一跤）以及吸人眼球的幕后采访更是好评不断——这一切也都进一步稳固了她的巨星地位。

尽管很难评估和预测艺人的价值，但大多数明星仍会尽全力评估自己相较于其他同行竞争者的表现，以求用更有效的方式经营自己的职业生涯。他们的权衡标准越精准，在反复抉择时就越得心应手。如果用商学院的行话来说，他们面临的抉择就是该在何时“创造价值”，又该在何时“获取价值”。明星在代言选择上的取舍决定能很好说明这种两难局面：代言可以帮助艺人树立个人品牌（“创造价值”），也可以利用个人品牌从中获利（“获取价值”），又或者两者兼而有之。因为明星可以投身代言活动的时间有限，所以代言类型的选择就显得格外重要。

让我们来分析一下成功的电影演员在面对众多角色选择时的各种考量。显然，一些角色可以帮助演员提高演技、深化其严肃专业的品牌内涵，或者避免以千篇一律的银幕形象示人（“创造价值”）。而另一些角色虽然相对来说没那么有挑战性，却给了演员在主流电影中亮相的机会，同时也能让其拿到更高的片酬，而且可以建立卖座明星的口碑（“获取价值”）。这位演员如何取舍，可能要看他正处于人才生命周期的哪一个阶段。如果是在事业起步初期，他或许会接受有助于塑造自己个人品牌的电影；但如果是在事业日趋成熟的后期，他可能又会偏重那些能帮助自己从已完善的个人品牌中直接获利的作品。这一点至少同产品经理根据产品生命周期进行决策是一致的。

莎拉波娃团队管理自己选手人才生命周期的经验值得借鉴。起初，莎拉波娃和顾问团队选择代言主要是为了创建个人品牌。艾森巴德非常清楚，莎拉波娃温网夺冠后的首个代言会对其品牌形象和未来机遇产生重大影响。“我觉得一开始很有必要找到一家蓝筹公司，和他们签订一项影响深远的全球性协议。”他曾对我解释。所以，温网刚刚落下帷幕，艾森巴德团队就立即接洽了摩托罗拉公司。“我们先是定好基调，”艾森巴德回忆说，“随后佳能和豪雅接踵而至——接着一切开始顺风顺水地发展起来。”

摩托罗拉能争取到莎拉波娃——双方最终也合作了数年之久——就像一场天赐良机。电视机前全球数百万观众曾透过屏幕亲眼看到，在锁定胜局后，莎拉波娃随即拿起一部不知名的手机准备给母亲报喜，无奈却通话失败。当时，摩托罗拉准备发行一款名为“刀锋系列”的新款手机，公司营销负责人也恰巧在寻找合适的代言人。虽然摩托罗拉确实开出了优厚的条件，但艾森巴德在点头接受的同时，却也拒绝了另外多家比这更诱人的合作机会。因为他更愿意看到自己的选手能和那些拥有相似品质追求的公司合作——用艾森巴德的话说，她“是个懂得时尚而且有点儿酷的冠军”。

在权衡各种机会时，艾森巴德还会考虑到每项合作的进行时机。他特意选定的代言活动，期限一般都不会影响到莎拉波娃的网球事业。“最重要的不是这些协议能提供多少保证金，而是何时到期。”艾森巴德表示。在莎拉波娃问鼎温网后的几个月间，他选的合约有效期限都相对较短，因为艾森巴德准备酝酿一个更好的时机——届时自己的选手会具备更强的实力，自然也可以获得更高的报酬。最终，莎拉波娃和百事、本田（甚至是在拿到驾照之前）分别签订了为期一年、范围仅限日本的代言协议。自此之后，莎拉波娃团队开始改变代言类型，重点选择那些可以直接让选手从其成熟的个人品牌中获取价值的品牌。她先后曾接下高露洁、萨曼莎·撒乌萨（Samantha Thavasa）、路虎等诸多代言，这些活动都有效地稳固了莎拉波娃的个人品牌，但更多的是为她带来了滚滚财源。

娱乐领域各行各业的创意工作者必须考虑周全，真正清楚哪些项目适合自己的短期和长期目标。演员威尔·史密斯就非常擅长为自己挑选电影角色。在20世纪90年代中期，史密斯成功地从电视剧《新鲜王子妙事多》转型电影——这种跨越在当时还并不常见——随后他和经纪人仔细分析了过往电影的整体表现，并决定将主要参演那些他认为充分具备高成功因素（如特效、爱情故事、外星人等）的作品。此外，他还经常和令人尊敬的知名演员共同主演电影，如《独立日》中的比尔·普尔曼与杰夫·高布伦、《黑衣人》中的汤米·李·琼斯、《国家公敌》中的吉恩·哈克曼。这些举动不仅帮助史密斯塑造了严肃演员的品牌形象，同时也成功打造了一系列广受好评的卖座电影。

毫无疑问，管理个人品牌和管理常规产品品牌存在着明显的差异。在职业生涯的各个阶段，艺人都可能会推掉一些品牌资本化的机会，因为他们只想“推销”品牌，而非“卖掉”品牌。毕竟艺人们早就选定了个人品牌的发展方向，并且还得一直以其为生。所以，虽然曾有公司力邀莎拉波娃为其代言祛痘洁面乳，而且一旦接受，莎拉波娃很可能两天就拿到高达数百万的报酬，可她还是一口回绝了。

代理商（和音乐等行业的经纪人）往往会在这一过程中扮演重要的角色。如果说艺人是“产品”或“品牌”，那么代理商就是“产品经理”或“品牌管理人”。大多数超级明星都会寻求代理商等中介机构的协助，让后者代表他们去和有合作需求的公司接洽，或是为自己打理各种商业事务。

莎拉波娃的经纪公司——IMG集团就是娱乐业一家实力极其雄厚的中介企业。该公司拥有数百名运动选手、演艺人员、作家和模特客户，同时还下设多种电视业务、专业赛事和文化机构等。在IMG经纪人的背后，往往会有一支由数十名执行主管组成的全球销售团队做后盾，而这些管理人员作为IMG代表与多家法人客户都保持着稳定的联系。“我们的销售团队可以利用与跨国集团的友好往来，协助经纪人提高收入、创建客户品牌，”一位IMG销售高管曾对我说，“我们认识很多决策层，包括首席营销官、赞助主管和代言负责人，而且一直都在致力于同他们建立良好的合作关系。代理工作靠的就是人脉……靠的就是把握好对方的需求。”尽管在整个娱乐行业，经纪人和销售人员的报酬制度都是守口如瓶的秘密，但据推测，像IMG这样的代理机构大概会抽取运动选手10%的赛事奖金和20%的代言费作为酬劳。所以，和自己的明星委托客户一样，经纪人也希望能通过代言活动在创造价值和获取价值之间找到适当的平衡。

有充分证据证明，恰如影星能够帮助电影公司吸引观众、抬高票房收入，名人代言同样也可以改善合作公司的财务业绩。我曾研究过数百个体育明星的代言案例，结果发现：即便是在控制了广告支出等提高销量的可能性因素后，明星代言后6个月间，各类相关品牌的消费类产品销量均会呈现4%的平均增幅。（4%或许听起来不算多，但即便是对一个相当成功的知名品牌而言，也差不多有数千万美元了。）在我的研究范围内，一些品牌在引入代言明星后，销量甚至还实现了20%以上的增长。此外，因为同类产品不同品牌之间的溢出效应并不明显，所以名人代言能让相关品牌获得比竞争对手更多的优势。据我的研究显示，体育

明星的代言甚至还能提升代言品牌的股票市值：宣布代言协议当日，代言公司的股票往往会上涨近25%。冠军运动员往往能带来非常显著的代言效果，而这也再次印证了投资超级明星的确能带来不俗回报的观点。事实上，我的研究还表明，运动选手每取得一场重大胜利，都能有效带动代言产品的销量及代言企业的股价。

如此一来，超级明星就完全有资格索要更为高昂的报酬；而且受经纪人鼓动，他们也正有加价的趋势。对那些正处在事业成熟期、已经积累了一定财富且足以承担更多风险的明星来说，他们更是希望报酬越高越好。无论是选角导演、星探，还是负责寻找品牌代言人的营销人员，所有在明星身上进行投资的主体都应当深刻认识到这一趋势，并尽力追求最符合自己公司目标的合作。虽然这一现象存在于各行各业，但在娱乐领域尤其突出。正是因为娱乐产业的成功概率极低、人才生命周期非常短暂而明星的潜在效应又异常显著，所以对于投资创意人才的相关主体而言，要想取得理想收益，就必须承受不成功便成仁的巨大压力。

与此同时，创意人才的所属公司也应当认真分析每项交易的相关价值和风险。如图4–4所示，虽然人才价值——以及在此基础上人才可以索要的报酬水准——往往呈现先升后降的趋向，但人才交易所涉及的风险走势却恰恰与之相反。也就是说，在创意人才生命周期各个阶段中，外界对其进行投注时所面临的风险会呈现先降后升的趋势。比如足坛：在球员还年轻的时候，人们很难预测他是否真的能成为明日巨星；但随着时间的推移，球员身上的潜质开始一点点展现出来，这时候俱乐部因为收购他而要承担的风险就降低了许多。然而当球员年龄增大、伤病可能增多时，收购风险又会再次上升。

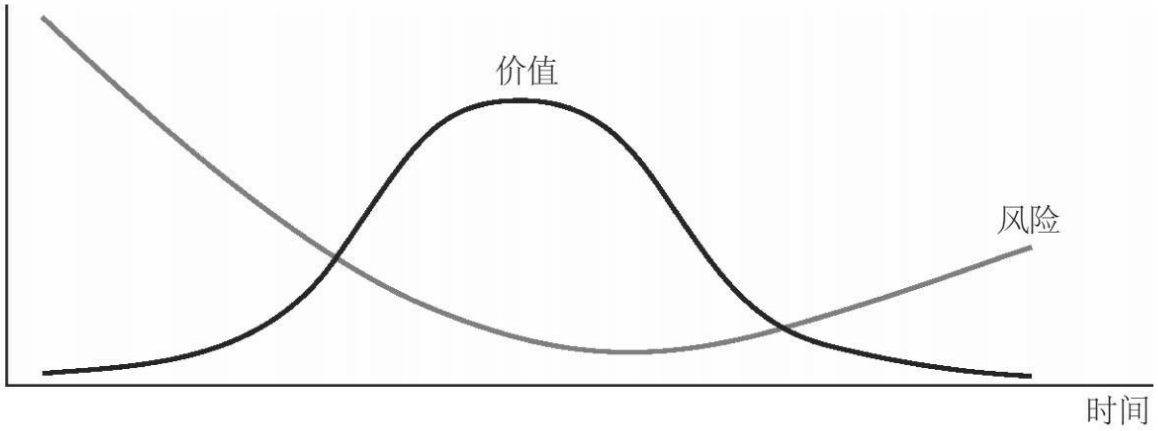

图4–4 人才生命周期

娱乐公司能否在与创意人才谈判的过程中占据上风，某种程度上取决于对方正处在事业发展的哪个阶段。所以即便在《周六夜现场》的主管们针对新晋演员引入了更为严格的合同制度后，除一人之外所有的年轻喜剧演员虽不乐意但都签下了协议。尽管经纪人和代理商都建议客户拒绝这种合约，但却没有哪位新人能抵挡得了传奇节目的巨大诱惑。“这就像是在挥舞着梦想的大旗当面引诱他们，”一位经纪人曾向彼得·博格达诺维奇坦言，“一旦你告诉你的客户，‘有一个《周六夜现场》的面试机会’，他们就什么都听不见了……我会继续跟他们讲，‘这是在开先例——你不能任由别人这样压榨你。’但他们现在还只是无名小卒，连一分钱都还没赚到。”

在随后的发展成熟阶段，成功的演员手中会掌握更多的控制权。热播美剧《老友记》的各位主演此前虽一直默不作声，但等到2000年7年合同一结束，便立即拿出一纸新合约，打算将6位主演每人每集的片酬从原来偏低的6位数提高至75万美元左右。大家同进同退的决心最终帮助他们拿到了在当时看来十分可观的高额报酬。“他们说，‘你们必须付给6个人一样的报酬，我们要么全部坚守，要么一个不留。’”曾代表NBC出席当年谈判的加思·安森回忆道。

在音乐行业，演唱会推广巨头Live Nation（现场国度）唱片公司会

根据艺人不同的发展阶段，为他们量身定制合作内容。“传统上，推广公司会支付艺人一场或多场演唱会的费用，艺人则负责组建工作团队——他们会租借车辆，聘用工作人员、助演歌手、伴舞，承担住宿和差旅费用，而且整体效率还不错。”Live Nation公司负责全球巡演事务的首席执行官亚瑟·弗格尔曾对我解释道。如今这依然是业内通用的合作规范，不过这种合同通常是把大部分的风险都加在了艺人身上。然而，对于那些在世界巡演中具备座无虚席的号召力的歌手，Live Nation通常会与他们商定一份“净利协议”，承诺艺人会拿到一定比例的净收入，而演出过程中所有的费用均由推广公司承担。这绝对是一招明智之举；如此一来，Live Nation公司不仅得到了向知名艺人（投资风险相对偏低）提供增值服务的机会，同时又能坐享高额分成。即便是Lady Gaga，也必须先通过20场“怪兽舞会”巡演证实自己卖座的实力，然后才能获得签订“净利协议”的资格。在签约完成之后，Lady Gaga的演出收入更是达到两亿美元之多，“怪兽舞会”也因此成为近年来最赚钱的巡演——这必然也让Live Nation全体人员对自己当初的签约决定很满意。

对娱乐行业的管理者来说，预测创意人才的实际所需，判断他们在某一发展阶段的具体要求，是一个不断挑战的过程。即便公司提前制订了万全的计划，但当产品突然一炮走红、代言明星获得更多筹码来协商时，最小心翼翼的计划也可能出错。“有些艺人明明连合约期的一半都没结束，却总想着另立新合约，这种丑闻在好莱坞简直是遍地可见。”安森说道。2012年，ABC公司剧作《摩登家庭》的成人演员就曾做出类似举动：为求加薪，他们一纸诉状将制作方二十世纪福克斯告上法庭；但实际上，每位当事演员都与福克斯签有多年合作协议，而且此前福克斯已经大幅提高了他们的薪酬标准，每人的单集片酬也都有数十万美元。有时，甚至一些小有名气的艺人都会试图在合同期内索要更高的报酬。安森曾告诉我：“《第七天堂》（20世纪90年代一部人气电视剧）中一位小女孩的经纪人曾打电话对我说：‘每集就给7万美元，你们这是在伤害一颗少女的心。’她才7岁啊。我是说，当初是谁同意签的合同啊？”

在如今娱乐界的各个领域，超级明星们开始竞相追逐越来越创新的交易模式。他们希望通过新型协议，可以从合作公司那里争取到一定比例的收入分成或是企业股权。而现实生活中有这样一位艺人，他就采用了一种极为创新的方式，成功冲破了旧有人才报酬模式的限制，并改变了人才代理的通用惯例。他，就是传奇篮球明星“小皇帝詹姆斯”。

早在高中毕业前，勒布朗·詹姆斯就与耐克签下了高达9 000万美元的赞助合同；如今，他已成为NBA（全美职业篮球联赛）史上最著名的球星之一。詹姆斯生于俄亥俄州阿克伦，被誉为球场上的怪才小前锋，2004年荣获年度最佳新秀奖，2008年和2012年两次以美国国家队队员身份获得夏季奥运会金牌，曾先后带领其两任东家（前克利夫兰骑士队和今迈阿密热火队）一路杀入NBA决赛，并分别在2012年和2013年为迈阿密热火队两度折桂。

詹姆斯与耐克签订的协议，被认为是有史以来运动选手中最贵的球鞋合同，这不仅让詹姆斯迅速跻身全美收入最高的运动员之列，同时也赋予了他追求新型创利模式的自由——而这种自由却是绝大多数运动员可遇而不可求的。2005年，在进入NBA第二年的末尾，当时20岁的詹姆斯辞掉了同时代理多名职业篮球选手的经纪人亚伦·古德温。让许多体育界业内人士颇感意外的是，他并没有继续寻求其他经纪人的合作。相反，詹姆斯创建了自己的公司，开始亲自打理企业运作和市场营销等一切事务，同时还邀请23岁的幼时玩伴马弗里克·卡特主管公司，以及另两位朋友兰迪·米姆斯和理查德·保罗倾力加盟。他们把公司定名为LRMR，4个字母分别代表勒布朗、兰迪、马弗里克和理查德。

马弗里克·卡特初见詹姆斯是在自己8岁的生日聚会上,他曾指导詹姆斯所在的夏季联赛队。而当詹姆斯成为真正的明星时——如卡特对我所言，“当勒布朗成为真正的勒布朗”时，他已经转到耐克旗下工作。2005年，詹姆斯十分希望能够拥有自己的公司，或者像他所说“开创自己的事业”。卡特也表示认同：“我一直觉得他应当掌握更多的控制权……勒

布朗是个真正的企业家。这才是正确的选择。”他还从中看到了巨大的潜力：“大卫·贝克汉姆的影响力可不是单纯因为球技积攒的。虽然杰斯的专辑销量远不及蕾哈娜，但他却因为平日的表现收获了更高的人气。所以，当时尚杂志《Vogue》主编安娜·温图尔致电邀请勒布朗担当封面人物时，我就知道机会来了。他的成功绝不会仅止于当下。”

最终，4个朋友耗时一年半创建了LRMR公司，同时还招募了包括宣传、会计、合同谈判代表、公关、律师各一名的专业团队。他们受篮坛传奇迈克尔·乔丹价值数十亿的活动品牌启发，希望能通过LRMR公司开辟一种体育营销的新模式，即《财富》杂志所说——“针对21世纪体育人才的新型财务模式”。詹姆斯并没有因循常规代言惯例，而是要求合作公司承诺自己一定比例的收入分成或股权所有。在比较LRMR和IMG等经纪公司时，卡特解释道：“旧有模式是销售人员的惯用手法。他们肯定会像卖床垫一样兜售勒布朗！这些人估计会说：‘只有6个代言机会了——赶快行动！不要空等售罄！’消费者一眼就能识破，这话是不可信的。所以重点还得看是谁在负责推广品牌。销售并不只是交易那么简单。我们需要合作伙伴。”

2008年末，机会降临了。那时，詹姆斯虽然已签下数个回报丰厚的代言合约，但在视频游戏领域的合作却还是一片空白。LRMR曾收到三份代言邀请，分别来自全球视频游戏开发、出版和分销巨头艺电公司（EA）、Take-Two Interactive旗下子公司2K Games品牌以及拥有Xbox 360游戏主机和Xbox Live在线游戏服务的微软公司。

艺电希望詹姆斯能成为公司新版主打游戏《劲爆美国职篮》（NBA Live）的封面球员。为此，艺电表示会与詹姆斯签订一份为期两年的合约，承诺在第一年和第二年分别支付他40万美元和30万美元的报酬。在此基础上，EA希望詹姆斯能够进行为期两天的广告拍摄，投入其他相关宣传材料的制作，并出席两场以游戏推介为目的的媒体见面会。

与此同时，2K Games公司也在邀请詹姆斯担任公司口碑最好的篮

球网游——《美国职业篮球2K》（NBA 2K）的代言球星。根据该公司提议的两年合同规定，除第一年30万的预付金和第二年35万的薪酬外，詹姆斯还能根据不同的销量拿到相应的分红。（比如，若第一年游戏销量超过200万套，詹姆斯便可获得50万美元的奖励；若销量突破250万套，他会再获得25万美元；若达到300万套以上，又可以拿到额外的75万美元。）作为交换，2K Games公司希望詹姆斯可以参与为期三天的制作和广告活动。

第三家潜在合作伙伴微软则非常期望能开发一款以詹姆斯为主题的Xbox Live可下载式游戏。微软拿出的是一份收入共享协议，除25万美元的预付款外，他们还承诺詹姆斯最高会得到20%的游戏总收益。具体来讲，当销售收入低于150万美元时，詹姆斯可以拿到10%的分成；收入达到150万至300万美元之间时，他可以拿到12.5%的分成；收入超过300万美元时，他可以拿到20%的分成。微软向詹姆斯团队表示，他们可以高度参与游戏开发流程，可以决定游戏的上市时间及宣传方式。

我们应当怎样评价詹姆斯的营销手法和随之而来的机遇呢？至少可以肯定的是，詹姆斯的创业举动，远比他在2010年离开克利夫兰骑士队、大肆炒作转会迈阿密热火队的行径强多了，但辞退经纪人、创建个人营销公司仍为他招致了不少批评。然而这一决定却奠定了日后运动选手们开始陆续创业的基调。比如，橄榄球四分卫蒂姆·蒂博曾因在纽约喷气机队遭受冷板凳待遇，无奈转入新英格兰爱国者队寻找安身之所，但早在之前的2010年，他就趁着“蒂博热”的全盛期创建了属于自己的营销公司——XV企业（XV Enterprises），并交由哥哥罗比·蒂博和挚友安杰尔·冈萨雷斯负责日常管理。这类“亲力亲为”型公司的涌现已经引起部分体育界业内人士的关注，致使他们质疑传统代理模式。

自立门户可以帮助明星省去高额的代理费用，让他们获取更多自己认为有能力创造出的价值。关于弟弟的创业动机，罗比·蒂博曾给出这样的解释：“我们曾与全世界15家顶级营销经纪公司有过面谈，也见识

过这些公司的华丽报表……这些公司规模庞大、运作平稳，不仅正规专业，而且部分企业在自己所属领域绝对是数一数二。不过我们却注意到一个问题，他们（帮蒂姆·蒂博）提出的规划我们事先都想到了。到了谈判桌上，我们也能做得和他们一样好，而且还不用担心会被别人抽走20%的收益。”但是，传统代理模式的支持者们可能会做出反击，他们认为像IMG这样的经纪公司可以提供许多明星及其亲友难以发现或者无法把握的机遇，从而做大整个蛋糕。事实上，这两种观点都有道理。

明星想要独立创业的另一个缘由就是，他们可以因此获得更多的掌控权，这也是对詹姆斯影响更大的一个缘由。因为如此一来，明星就可以自由、灵活地追求自己认为最宝贵的机遇。掌握更多的控制权后，明星还可以集中创新，探索那些大型传统经纪公司的经纪人和销售人员不太可能尝试的新型报酬模式。不过在某些情况下，明星追求某个机会又并非出于利益考虑。如詹姆斯就曾表示，他希望能给朋友们一个创造财富并回馈自己成长的社区的机会。

谈到控制权，我们还可以联想到汤姆·克鲁斯与米高梅的签约。或许联美赠送公司股份、承诺日后更多分红的条件真的打动了克鲁斯，但是，真正让他点头签约的或许还是按照个人意愿自由选择制片项目的诱惑。就本质而言，多数演员都是在向电影公司出售才能，所以一朝变身“买方”的提议就会显得特别诱人。“演员的命运向来都是受市场变幻莫测的口味所左右——比如谁的颜值更高、谁的演技更好、谁是当红新星，”阿兰·霍恩曾对我说，“无论知名度高低，所有的演员肯定都听过这样的话，‘听着，我们知道你特别想这样做，可我们觉得那样做会更适合你。’每位影星都曾经有过自己心仪却没能出演的电影。”所以，克鲁斯肯定很高兴自己能摆脱束缚、转而站到选角决策者的立场上，尤其在当时，垂涎这一职位的实力演员绝非少数，更何况他的个人星途都还充满着未知数。但这并不是说，明星在加强了对自己商业利益的掌控后，就一定会带来最理想的商业成效。尽管克鲁斯和斯隆在探索新型合作模式的实验路上展现了令人钦佩的勇气，可他们同时也应该充分意识

到摆在眼前的那些巨大挑战。

勒布朗·詹姆斯的情况也大体相同：经营一家像LRMR这样的小型精品公司，虽然可以带来独特的优势，但做起来却绝非易事。首先，LRMR公司缺乏像IMG等经纪公司那样的规模、资源和经验，所以不大可能会像后者那样为客户提供全方位的服务。譬如莎拉波娃这样的明星，IMG不仅可以为她提供经纪人和销售团队的专业协助，同时还具备多种便利，如在时尚和模特领域的活动机会（莎拉波娃的两大兴趣）、温网等重大体育赛事的代理服务、在广电媒体的影响力（在运动员职业生涯结束后，可以为他们提供发展第二事业的机会）、各式各样的管理业务等。这些条件或许对詹姆斯都不重要，但却能对其他有才华的选手产生深刻影响，从而削弱LRMR公司吸引不同类型人才的能力。此外，LRMR的销售人员并不像IMG公司的人脉那么广，因此很难和商界时时同步，所以它必须提高应变能力、积极把握各种机遇。

诚然，詹姆斯拥有巨大的明星影响力，而这一点也有效地弥补了自己公司的某些不足。卡特团队利用詹姆斯的人气，成功吸引了不少实力雄厚的合作企业，也因此聪明地化解了公司因规模不足而导致的一些固有缺陷。LRMR公司拥有多家合作伙伴，其中包括耐克（每天大概有150名员工负责詹姆斯的产品生产线）、创新艺人经纪公司（CAA）、芬威体育集团（曾将旗下英国利物浦足球俱乐部的少量股权送给詹姆斯），甚至沃伦·巴菲特有时都会给詹姆斯提些建议。卡特每年都会和同事们组织一场为期两天的峰会，邀请各家与詹姆斯建立合作的公司主管参与其中，分享各自为詹姆斯开展的活动，共同探讨体育营销领域的最新动态。此外，每年NBA全明星周末期间，詹姆斯和说唱巨星杰斯还会联合举办一场名为“双王盛宴”（Two Kings Dinner）的派对，邀请众多名人和企业代表齐聚一堂，以活动为平台促进互动与交流。

而这一切到底意味着詹姆斯这样的巨星该如何选择合作公司，事实上，他在2008年对三家游戏代言邀请的取舍可以给出一个非常有意思的

解释。当时，摆在詹姆斯面前的有三类提议合同，而且分别代表了娱乐市场上最常见的三种创意人才报酬模式。如图4–5所示：一、简单的固定薪酬；二、依照具体绩效提供报酬的具体分红或“阶梯函数”费用架构；三、给予人才一定比例收入或利润的“共享”模式。选择何种报酬模式会受到诸多因素的影响——如人才的影响力、人才聘用公司的实力等。

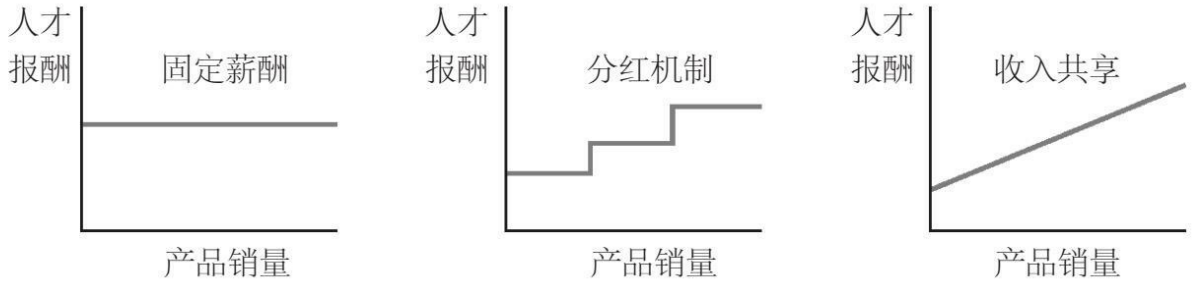

图4–5 三类人才报酬模式

首先来了解一下合作公司的立场。当时全球最大的视频游戏厂商艺电公司开出固定薪酬的条件，而其他两家实力稍逊的2K Games和微软则许下了对詹姆斯更为有利的分成承诺——这绝不是巧合。艺电公司不仅占据游戏市场最大份额，品牌游戏《劲爆美国职篮》对大众影响也最广泛，成为其封面宣传代言人更是众多运动选手望眼欲穿的难得良机，所以艺电才会在招募詹姆斯的过程中表现得没有其他两家那么卖力。“成为艺电游戏的封面人物是个很棒的露脸机会，”卡特在谈论该代言机会时称，并指出“勒布朗的脸”会借此“走进美国的千家万户”。与此同时，微软正努力打造Xbox Live游戏平台；它或许已经意识到，必须让这次合作对詹姆斯来说更有吸引力，才能打败那些旗下游戏更畅销的竞争对手。不过，一旦詹姆斯代言的游戏实现大卖，微软就必须为自己提议的报酬机制支付高昂的代价。

对娱乐公司而言，与代言人共享收入或利润会产生重重问题；因为在娱乐行业，娱乐公司往往需要利用个别爆款来弥补大量败笔造成的损失，如内容制作商会希望留住罕见的超级爆款的所有利润。因此，大多

数寻求与创意人才合作的公司会更中意固定薪酬模式。那么，当这些公司必须在另外两个稍欠理想的选项中进行定夺时，比起收入共享，他们可能会更倾向于2K Games提出的分红机制。尽管这种抉择会让公司在产品越发成功的情况下不得不提高人才薪酬标准，但最起码他们已经规定了应付总额的上限。

然而，超级明星们看待这些薪酬模式的态度却截然相反。在进入事业发展的不同阶段时，受欢迎的明星也会相应地将重心从创造价值转向获取价值。他们积累的财富越多——或者对自己即将赚取丰厚报酬的能力越有自信，在接受新项目时也就越愿意承担更大的风险。如此一来，创意人才就会特别愿意把赌注押在收入共享（或利润共享）的协议上，因为他们可以借此从自己为合作项目创造的价值中拿到更为可观的分成。所以，在其他条件相同的情况下，大多数颇具盛名的超级明星可能都会更钟情于收入共享模式。

（这种“先积累、后冒险”的理念可能与人们在其他领域经常听到的财务风险管理方法截然不同，但主要是因为后一种情况下的相关规则对创意人员基本不适用。或许你可以建议新入行的律师或医生直接购买股票，而非把工资存入银行，这是因为他们日后的事业期还会很长久，所以即便一开始就选择冒进也不会有太大问题。然而，运动员、演员和其他艺人，则有较大压力用早期赚的钱撑下去，万一他们的职业生涯与大多数同行一样短暂，更必须提早做准备。）

正因为明星和企业对协议的合理性存在着不同的理解，所以双方才总是处在一种紧张的拉锯战状态。许多像勒布朗·詹姆斯这样的明星在非常年轻的时候就掌握了令人羡慕的权力与财富，所以他们有能力在随后的发展中承担更大的风险、追求更高的回报。但反过来，对于那些依靠明星来推动内容制作或宣传的公司而言，这一变数却会严重侵蚀他们的利益。然而，尽管大多数娱乐业高管都非常担心自己竞争最热门明星的能力，他们往往也发现，如果不去参与这场竞争，那么后果——至少

长远后果——非常严重，他们更无力承担。

无独有偶，好莱坞如今也正处于这种拉锯战中。近年来，大型电影公司一直在致力于削减聘请明星演员的支出。对于和明星签订的所谓“后期协议”以及这种协议内容的变化，霍恩给出了这样的解释：“以往，一线明星通常会拿到1 500万至2 000万美元不等的片酬，以及扣除放映商分成后总收入的8%至10%。如今，我们仍会给予他们一定的预付金，但之后我们会先确保自己能收回所有的成本，拿到相应的日常开销以及适当的发行费用。扣除上述所有项目后，包括导演、演员在内的创意人员才能从剩余部分中分到自己的那一杯羹。”换句话说，从前的薪酬协议让超级明星成为合作成果的最大受益人，而眼前的变化消除了这种优势。好莱坞电影公司热爱与漫画角色有关的系列影片以及其他的超级IP，而这一点也可以帮助压制明星的影响力——从而控制住明星片酬。“以电影《哈利·波特》为例，原著才是明星，”霍恩称，“当某部电影改编自人们耳熟能详的作品时，就没必要再去依靠大牌明星拉动票房了。虽然电影需要好演员，但不一定非得是明星。”不过，我们也没必要这么快就为一线明星感到遗憾：举例来说，当《复仇者联盟》的票房大卖，尘埃落定后，影星小罗伯特·唐尼据说在饰演托尼·斯塔克一角时拿到了高达5 000万美元的丰厚片酬。

勒布朗·詹姆斯最终接受了微软Xbox的代言邀请，这应该也在人们的意料之中。虽然过程涉及各方权衡，但关键一击还在于薪酬结构。（2013年，詹姆斯和2K Games公司签约，最终成为《NBA 2K14》游戏的封面球员。）说起詹姆斯对收入共享协议的浓厚兴趣，卡特称：“对勒布朗来说，几百万美元的预付金并没有多大意义，还不足以左右他的决定。这笔钱也就是对他现有财富的一点累加——而且加得还不太起眼。”他还补充说：“对我而言，这笔钱可以决定我家厨房用什么样的地板。可我不能想着什么对我来说最好——我必须考虑什么对勒布朗才是最好的。而且我们还要努力打造一个数十亿美元的事业。”

这听起来有点像贾斯汀·汀布莱克在《社交网络》里扮演的肖恩·帕克——“100万美元还不算牛……你知道什么才牛吗？10亿美元。”卡特有这种想法其实也不无道理——毕竟，单是迈克尔·乔丹的耐克生产线据说每年都能创收数十亿美元。想想如果能在这种庞大事业中分到一块蛋糕——即使只是一小块也好——这就是詹姆斯那样的超级明星们越来越想瞄准的目标。在娱乐界的业内人士眼中，说唱歌手50美分和维他命水（Vitaminwater）的代言协议就是一个非常令人羡慕的例子：早在产品品牌走红、其母公司酷乐仕（g la céau）被可口可乐收购之前，50美分曾与之签订了一份股权共享合同；后来，据外界设想，他仅凭该协议就至少获得了1亿美元的收益。正是受此类成功案例的鼓舞，IMG公司和莎拉波娃也开始追求这种机会。她最引人注目的举动，当属和长期赞助商耐克签订了为期8年、价值7 000万美元的协议；按照协议规定，莎拉波娃可以根据自己亲自参与设计的系列裙装销量拿到一定比例的分成。

在娱乐产业，明星通过发挥影响力可以赢得高额回报，创造一个生气勃勃但竞争异常激烈的市场，这个市场里充满高度有才华的艺人。一方面，公司可以通过招募顶级人才占据强大的市场优势。但另一方面，因为真正的超级明星能够利用手中权力为自己争取天价报酬，所以他们又会拿走由自己创造的大部分价值。结果，超级明星——而非给他们支付工资的公司——往往也就成了最大的赢家。

---

[5] 在这部电影中，汤姆·克鲁斯扮演的角色是运动员的经纪人，将自己的小球员客户推向职业生涯的高峰。——编者注

第五章
数字技术与“赢者通吃”

BLOCKBUSTERS

一家在2006年获《时代》周刊“年度发明”奖的公司，仅在3年后便不幸沦落为该杂志评出的“过去十年十大技术败笔”之列，你要如何改变这家公司的命运？YouTube全球内容主管罗伯特·金克尔或许能给出一个答案。2011年10月，金克尔正在做最后规划，准备打响一场有望变革在线视频领域，甚至撼动整个电视界的战役。具体来说，金克尔团队打算在YouTube平台开辟100多个原创“频道”。据传，他们已启动了1亿美元的前期投资，希望能借助该计划带动创意界群策群力，吸引制作人、演员、音乐人、喜剧演员等各方人才为他们提供更多、更新颖的内容。

这是YouTube实施的一大转变性举措。该公司创立于2005年，最初靠着让数百万普通用户免费上传、分享、观看视频建立名声。据报道，早在2005年年初的一次晚餐聚会上，三个朋友——陈士骏、查德·赫利和贾维德·卡里姆谈起，想要把当场拍的视频短片分享给其他朋友实在非常麻烦，于是乎便萌生了创建YouTube的念头。此后，三人开始积极探索解决方案；当年5月，他们将测试版网站上线，同时发布了数十个由本人和朋友们拍摄的视频。起初网站并未引起多少关注，但随后有用户上传了一段《周六夜现场》的滑稽短剧《慵懒礼拜天》；剧中的克里斯·帕内尔和安迪·萨姆伯格打算去看儿童电影《纳尼亚传奇》，走在午后小路上，两人开始饶有兴趣地表演起说唱（调子傲慢又打趣，比如，“哟，萨姆伯格，急着去干吗？跟我一个想法？纳尼亚！”）——自此形势急剧扭转。该视频马上像病毒般传播，最终创下500万的点击量，虽然后来应NBC要求被迫下线，但已经充分为YouTube制造了强大的声势。数月内，网站每天都会涌入上亿条视频片段，内容不仅包括熊猫打喷嚏、黑猩猩骑代步车、少儿翻唱流行歌曲、滑雪者摔跤等业余制作，同时还不乏音乐视频、体育集锦、电影片段与剪辑、电视剧等版权内容。

公司创立仅一年后，谷歌便以16.5亿美元令人咋舌的天价将其收购。“我们正处在数字媒体娱乐的转型期，”YouTube时任首席执行官赫

利表示，“如今用户们可以自主选择浏览的内容和时间。哪些作品能挤进热搜榜首，什么看起来有意思，都由他们决定。”截至2011年，YouTube每月的全球独立用户达8亿，日访问量突破30亿，已俨然成为在线视频领域的一大巨头。此外，YouTube用户每分钟上传新视频的总时长更是高达48小时，充分实现了网站“传播自己”的口号。

尽管在吸引观众和作品等方面取得了巨大成功，但YouTube一路走来可谓艰辛不断。首先，网站招致了传媒公司的极度不满，他们认为YouTube严重触犯了版权法；其次，广告商对网站海量的用户生成内容始终抱持冷淡态度：2008年，YouTube只有3%—10%的作品通过广告获得了营业收入。尽管网站风靡全球，但单个普通用户每天的停留时间也不过很少的15分钟，远比美国普通民众每天坐在电视机前的四五个小时要短。

此外，业内人士强烈质疑YouTube的创利能力。2010年一位分析人士写道：“用户生成内容的前景看似并不乐观，除非他们能稳定取得足够的独立制作的专业内容……或者调整运营思路，尝试采用付费下载或付费观看模式。”而另一位分析人士也表示：“谷歌需要就YouTube的未来做出抉择：要么维持现状，继续扩大视频发布规模，借助广告收入力保收支平衡；要么稍稍转变理念，采纳用户付费模式，逐步改善盈亏状况。”金克尔早前曾在主营影视租赁的网飞公司（Netflix）就职，专门负责与影视公司协商合作；加盟YouTube后，他当即点燃第一把火，开始着手打造流媒体电影出租平台，并于2010年年初宣布网站就此开启第一项付费业务。该服务推出的第一批内容是圣丹斯电影节的相关作品，不过却一直难敌竞争对手苹果iTunes商店和网飞公司提供的同类业务。

如今，公司的希望又落在了全新打造的“YouTube原创频道”上。其实“频道”的概念本身并不新鲜，诸如美联社、CBS、华纳兄弟等知名传媒企业及YouTube网站许多自产明星，都曾依托YouTube的“合作伙伴项目”创建了专属或个人频道，并通过发布视频与其共享广告收入。“这也

是我们认为YouTube给予用户的主要体验——观众可以利用频道的平台，非常高效与个性化地找到自己喜爱的内容。”网站娱乐主管亚历克斯·卡洛斯告诉我。不过，金克尔、卡洛斯及其同事还是希望，公司重金打造的新项目能够激励更多的知名作家、导演和制作人用原创作品充实网站。“我们只是把频道制作委托出去，”金克尔声称，“不会插手具体的规划细节。我们对节目设有一定的数量要求……但不会逐个去审核、甄选。”

“这就像是在昭告创意界，YouTube放出了一个巨大的机遇——我们的平台正敞开怀抱，欢迎千千万万有志者前来大展身手。”卡洛斯说道。而为有效落实创意，内容创作人还可以申请高达数百万美元的资助基金，作为未来广告收益的预付金，条件是频道所有者必须确保每周至少提供数小时的节目。据卡洛斯解释，YouTube期待内容创作人“每年上传总时长20至60小时的内容”。此外，他补充说明：“那可以是原创——当然这也是我们出资的主要目的——但也可以包括符合频道精神的策展内容，或档案式资料库内容。”创作人将保留作品的所有权，而YouTube则对相关内容享有一年的独家权。“我们只管分销，其他的都归创作者负责，”卡洛斯表示，“YouTube可以让他们在全世界找到观众。他们要做的就是制作频道节目以及提高点击率。”

谈及电视发展史，金克尔评论道：“大众经历了从‘广’到‘精’的转变……我们认为，当下的发布格局给精准的细分节目提供了更多的发展空间，所以这种趋势还将一直延续下去，人们花在利基内容上的时间也会越来越多。”因为他相信“这种体验的代入感更强”，并说道：“比如有线电视就没有马术频道。虽然热爱马术的观众大有人在，不少广告商也愿意投钱进去，但出于成本考虑，（传统电视）并没有开设这种频道。电视频道需要每天24小时、每周7天的节目安排，还需要转发器让卫星顺利接收信号。而互联网上的一切却可以随需应变，根本不需要每天24小时每周7天的节目安排——几个小时就足够了。”卡洛斯也同意这样的想法：“现实中有太多可供我们专注取材的细分领域内容。因为这类内

容太过于小众，所以在大众化的传统电视平台上就很难得到播放的机会，但在YouTube的话，它们天生就很适合。”

YouTube向来以提供海量、免费的非专业视频而闻名，可它为何突然又斥巨资去加强内容开发呢？重金打造的利基频道到底能否获得理想的回报呢？电视行业会越来越朝着YouTube今天的发展方向走下去吗？在未来，是否人人都能成为内容制作者，为成千上万甚至数百万的利基频道打造个性化作品？

这些问题全都直指一个引发娱乐领域热议的核心论题——数字技术是否会终结爆款的主导优势，让爆款策略变得一文不值？一些人认为，受YouTube等领头网站影响而崛起的在线频道，预示着娱乐产业的“旧有”规则将很快不再适用。然而事实却没这么简单。从YouTube对娱乐业未来走势的变革教训来判断，旧有规则或许会比以往任何时候都更适用于当下。事实表明，通过消费者行为准则，不仅可以解释YouTube这类网站在探索可持续商业模式过程中遭遇的一些重大挑战，同时还能准确预测其他许多公司在流行文化领域可能面临的困难。这些准则明确揭示了爆款在未来会发挥越来越强（而非越来越弱）的影响，所以这也是所有娱乐业管理者都应当特别留意的内容。

为了了解其中的原因，我们还得先从源头看起。在线视频最初是因何而兴起的？答案很简单：成本低。数字技术的进步主要从两大方面降低了商业成本。首先，数字化降低了产品的销售成本。具体来讲，新技术减少了卖方在分销产品和收取贷款过程中的成本，即经济学家所谓的“交易成本”——如扩大产品种类、与消费者沟通选择与价格、管理产品分类等活动产生的成本。而在数字技术环境下，这些流程的实施成本要远比在传统环境下低。实体商店的货架空间相对有限，在线零售商却不存在这个问题，而且互联网企业还能利用推荐引擎等技术有效管理商品分类。

其次，数字技术降低了产品的购买成本。买方在物色产品、完成交

易过程中的支出，通常被称作“搜寻成本”。该过程涉及的行为可能包括：寻找符合个人喜好的产品、获取价格信息以及其他产品属性、进行交易等。电子虚拟市场往往可以极大地降低买家完成这些流程所需要的投入。例如，我们可以利用搜索引擎快速找到所需内容，轻点鼠标完成在线交易（而不用每次都提供信用卡信息），并且轻松在家坐等收货。

交易和搜寻成本的降低总会以某种形式对绝大多数行业产生影响。但数字技术的日益普及却是从真正意义上改变了娱乐界，因为它同时还降低了娱乐产品的第三种成本：制作和复制成本。如今，随着摄像机、绿幕技术、剪辑软件的进步，专业电影制片人完全可以实现以往根本不可想象或至少难以承担的复杂特效、拍摄场面等。同理，有抱负的音乐人也可以仅凭一台笔记本、一个麦克风，就能顺利录制以前只有在专业录音棚才能实现的高质量歌曲，而且成本更低。此外，许多娱乐产品都可以完全地实现数字化，如电视节目、唱片、图书、体育比赛精彩画面等。这样一来，商家就可以以低廉的成本无限地复制并通过数字渠道（而非实际运送方式）分销娱乐产品。然而不幸的是，娱乐产品的这一特点在降低自身复制和共享费用的同时，却也给普通用户提供了更便宜的盗版便利，从而诱发出大规模的非法分销行为。

但除此以外，数字化效应之所以能在娱乐产业越发大行其道，还由于另一个事实——人们选择创意产品大多是出于个人喜好考虑，而非对产品客观品质的评估。产品在主观上的差异影响人们的购买行为时，我们常会想到数字化商业工具，如推荐引擎等协助过滤机制，可以有效帮助消费者找到自己满意的产品。另外，娱乐产品的消费群体往往又特别喜欢追逐新事物，那么交易和搜寻成本低廉的数字渠道，就完全可以让他们在数字平台上纵享其乐。歌迷可以在YouTube发现新歌，体育爱好者可以在线了解最新数据动态，读者可以在网站上浏览小说；但对于想要购买牙膏、灯泡这些高实用性产品的消费者而言，他们往往难以像前者那样强烈地体会到在线购物的乐趣。

随着数字技术的盛行，想要制作、推广个人创意的业余及业外人士开始大批涌入娱乐产业，甚至有些人还不是为了追逐利益而来。数百万人梦想着能在音乐、出版、电影等创意领域“一炮而红”。因为低廉的制作和发行成本降低了市场准入门槛，如今一个十几岁的少年都可以自助出版图书，与数百万读者共享内容；一个编程新手也能直接开发、销售手机游戏；一个不太知名的韩国流行歌手更可以通过描述上流社会的说唱、模仿动物的编舞，用一段大众喜闻乐见的音乐视频《江南Style》征服整个世界。

低廉的在线交易成本明显刺激了YouTube的在线视频业务，同时也极大地带动了亚马逊的图书销量，以及iTunes商店、Spotify（全球最大的正版流媒体音乐服务平台）的音乐下载，等等。反过来，所有这些在线零售商又为内容创作人提供了新的发展平台：一方面，它们不同于传统实体企业，不仅拥有无限的货架空间，还能让消费者在海量的产品选项中实现高效搜索；另一方面，在线零售商能够以更快的速度和更低廉的成本占领全球市场（2012年，YouTube宣称自己的网站用户已达8亿，其中70%来自美国本土以外），并让内容能在不同平台上被消费。

卡洛斯表示，YouTube属于“下一代平台”，它“没有地域限制，不需要特殊的接入设备，可以直接装进口袋、摆上办公桌或拿到客厅”。他相信，低成本运作必然也会给视频发布的“第三次浪潮”带来极大的受益：“广播掀起了第一次浪潮，随即让普通观众接触到了一般性内容。20世纪70年代末至80年代初，有线电视问世，MTV音乐频道、CNN（美国有线电视新闻网）新闻频道、ESPN体育频道等平台不断涌现，消费者获得了更多的频道选择。不过开辟有线频道必须具备庞大的观众基础，否则很难收回包括基础设施成本在内的一系列投入。如今，借助YouTube网站，我们正在经历第三次浪潮——观众主体可以根据具体的个人需求，获得不同类型的内容产品，同时也补缺了当前媒体界无法提供的服务。只要拥有全球性的观众基础，你就可以面向不同的群体创建利基型的细分频道。”

在这样一个没有极限的数字时代，重金投注少数爆款和超级明星或许会显得有些因循守旧、不合时宜。至少，这是时任《连线》杂志主编克里斯·安德森在2006年畅销热作《长尾理论：为什么商业的未来是小众市场》[6]中表达的核心思想。安德森指出，当消费者发现且有能力购买更贴近自己品位的产品时，他们就不会再关注那些畅销产品。那么，聪明的企业就会叫停对爆款的投入，随即把获利重点转向“长尾”部分——即传统实体企业可能不会生产的利基产品。“企业如果想要繁荣发展，”安德森断言，“就必须敢于推翻那些一心只想迎合公众口味的发展模式，并且懂得如何运用利基产品。”这一观点让许多业内人士都深有同感。谷歌时任首席执行官埃里克·施密特就曾在《长尾理论》封面上写道，安德森的理念“对谷歌的战略思想产生了深远的影响”。此外，网飞公司在与分析人士和行业观察家交流时，也常骄傲地称自己是一家长尾公司。

不可否认，在线企业提供的产品类别要比实体公司丰富得多。当交易成本降低、选择限制逐渐消失，商品类别就会出现指数增长。这就是为什么苹果的iTunes商店列出数百万张专辑和单曲，亚马逊提供数十万张专辑；而相比之下，即便是规模最大的实体音乐商店，通常也只能存放一万件商品而已。同样，网飞公司的DVD存储总量可达几十万张，而实体零售商店一般不超过几千张。YouTube则通过向用户提供传统电视难以企及的海量视频，成功抓住了在线视频的长尾业务。

图5–1清楚地呈现了长尾理论的基本原理。此图对某一特定领域的所有产品（如音乐专辑与单曲、图书或视频）根据销量进行了排行，其中阴影部分代表长尾区，这部分产品均通过在线渠道售出，因为销量小，往往难以通过实体公司或类似渠道实现赢利。

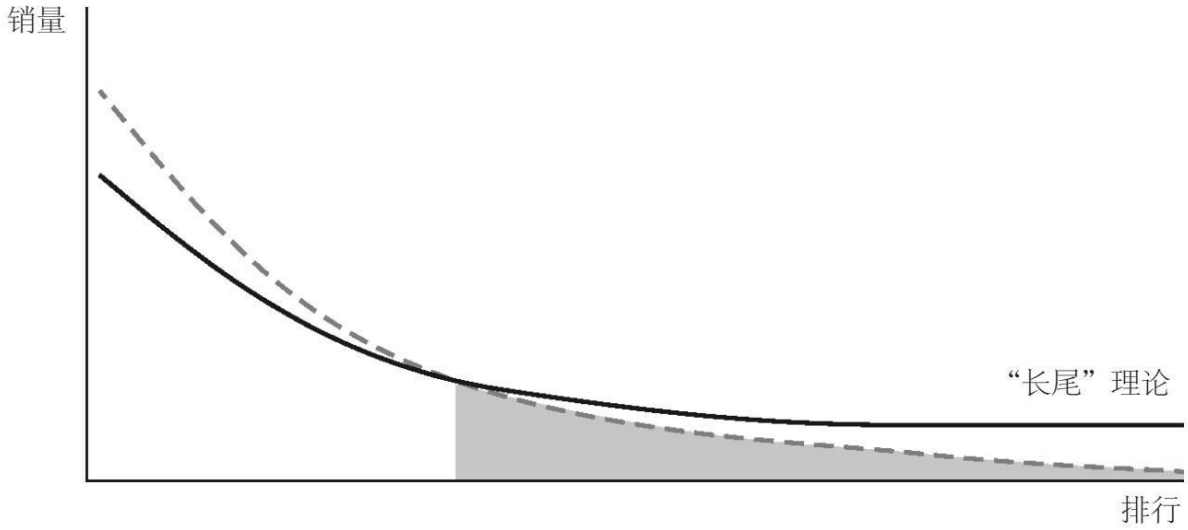

图5–1 长尾理论

目前为止，这一切听起来还不错。但在书中，安德森还就需求变化做了一些大胆的预测。他指出，在线渠道其实会改变需求曲线的走势。在他看来，消费者更偏好能够真正满足个人需求的小众产品，而非那些只为迎合大众喜好的产品；加之互联网零售为消费者提供了更多接触小众产品的机会，人们的购物方式就相应地发生了变化。换句话说，消费行为会从需求曲线的头部逐渐转至尾部；不过尾部产品也只会出现短暂的稳定增长，因为原本属于小众的冷门产品会越来越普及、销量越来越高，随后消费者又会找到其他更适合自己的产品。换句话说，分类、搜索、推荐工具会拉动大批消费者对某一产品的庞大需求，进而促进该产品市场的大众化进程。最终，冷门产品将削弱原本仅有少数热门产品霸占的大部分市场份额。

此外，安德森还预测，“随着市场逐渐细分成无数的利基领域，善变的消费者”也会“散落到四面八方”。由于长尾效应，我们将离开“饮水机时代，也就是大多数人的所听、所看和所读都差不多，都是热门内容的极小型相同水池，”他表示，“如今我们已经进入微文化时代，大家的追求各不相同。”安德森认为，大量的利基产品叠加后可以形成庞大的市场份额。他预测，如果把众多销量不佳、难以利用传统零售及广泛分

销途径的产品市场整合起来，它们产生的市场份额甚至可以超过现有主流产品所占的份额。也就是说，随着时间的推移，图5–1曲线下方的阴影部分将会变得比空白部分更大。

安德森的预测或许在YouTube的高管们听来如同天籁之音，但对那些倚重爆款策略的内容制作商而言，他口中的这些变数无疑就是噩耗。不过，实际数据反映的市场演变趋势和安德森的推测截然不同；这对于投注爆款而非利基内容的人来说，还是非常幸运的。如今，消费者的需求正逐渐从货架空间有限的实体零售商逐渐转向产品分类更加庞大的在线渠道；而在这一过程中，销量分布的尾部空间并没有变肥。相反，随着消费者在线购买量越来越大，虽然曲线尾部越变越长，却也明显越变越细了。与此同时，爆款产品的影响力不仅没有逐渐被削弱，反而还越发加强了。

以音乐产业为例。据尼尔森市场调查公司收集的录制音乐销量数据显示，2011年售出800万首数字单曲（绝大部分通过iTunes商店以每首0.99或1.29美元的价格下载）中，94%的单曲（750万首）下载量均不足100次，而32%的单曲竟然只下载了可怜的一次。没错，在所有下载量至少达到一次的售出单曲中，近1/3就真的只被下载了一次。（肯定会有人怀疑，这中间应该有不少单曲都是艺人自己为了测试技术有效性而去买的，又或者是自己的母亲出于支持而自费买下的。）可以说，现实的走势恰恰与安德森的推测截然相反：音乐产品的尾部空间在不断地变细。2009年，在640万首总售出单曲中，93%的下载量低于100次，其中27%只有一次下载量。而时间再往前推两年，在2007年售出的390万首单曲中，91%的下载量不足100次，24%只有一次下载量。形势很明显：随着数字音乐市场的不断发展，销量惨淡且难以赢利的作品比例也在不断攀升。销量基本可以忽略不计的单曲也变得越来越多。

此外，需求曲线的头部走势同样值得注意。2011年，共有102首单曲的下载量超过100万次，销量达整体的15%。注意这可不是打印错

误：在当年售出的800万首单曲中，0.001%的作品创下了1/6的总收入。可以说，曲线头部极少数的爆款起到了关键性的作用。这一走势也表明，爆款的影响力在不断加强。2007年，共有36首单曲的销量突破100万份，占据市场总份额的7%。2009年，下载量过100万份的79首单曲共占据了12%的总销量。

事实上，这些市场的产品销量分布极度集中，以至于需求曲线很可能就紧贴坐标轴直接消失不见，所以基本上是画不出来的。于是图5–2采用另一种统计方式，清楚呈现了受欢迎程度不同的单曲对市场总体销量的相应贡献。令人惊讶的是，最受欢迎的少数几首单曲创造了相当大比例的销量，而垫底的海量作品无法做到这一点。这就是数字市场的实际现状。或许商品类别会越来越丰富，但最顶端的少数几个爆款的重要性却一直在成长，而垫底商品的平均销量也只会继续走低。

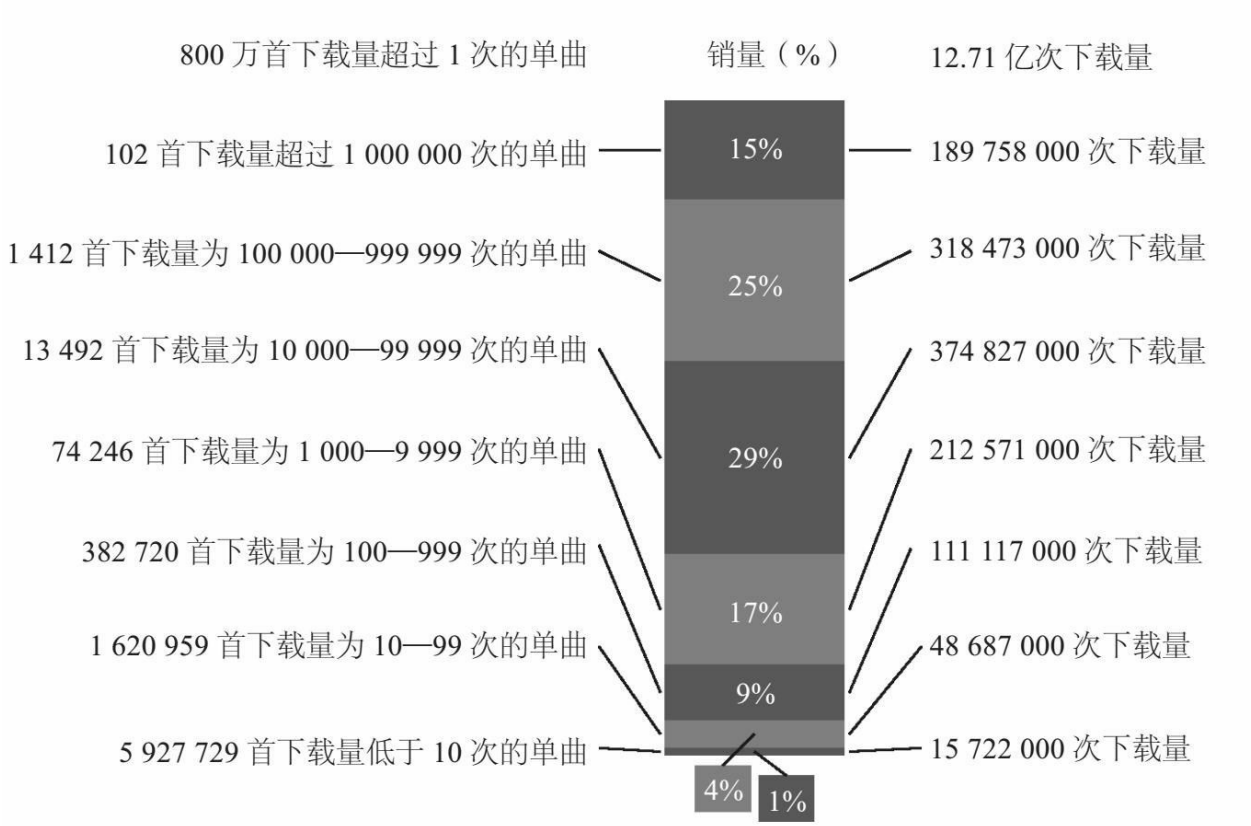

图5–2 2011年录制音乐销量：数字单曲

在2011年的录制音乐产业，超过800万首数字单曲总下载量达12.71亿次。上图反映了受欢迎程度不同的单曲分别在总下载量中所占的具体比例。举例来说，近600万首单曲（单曲总量的74%）各下载不到10次，仅占总销量的1%。

专辑销量也明显出现相同模式。如图5–3所示，2011年，至少卖出一份的88万张专辑中，有13张的单独销量突破百万，总数超过2 300万份。也就是说，0.001%的专辑创下了7%的总销量。排在前1 000位和前10 000位的专辑分别创造了近50%和80%左右的总销量。在最尾部，大约有51.3万张专辑（近60%）的销量都不足10份，占总销量的0.5%。

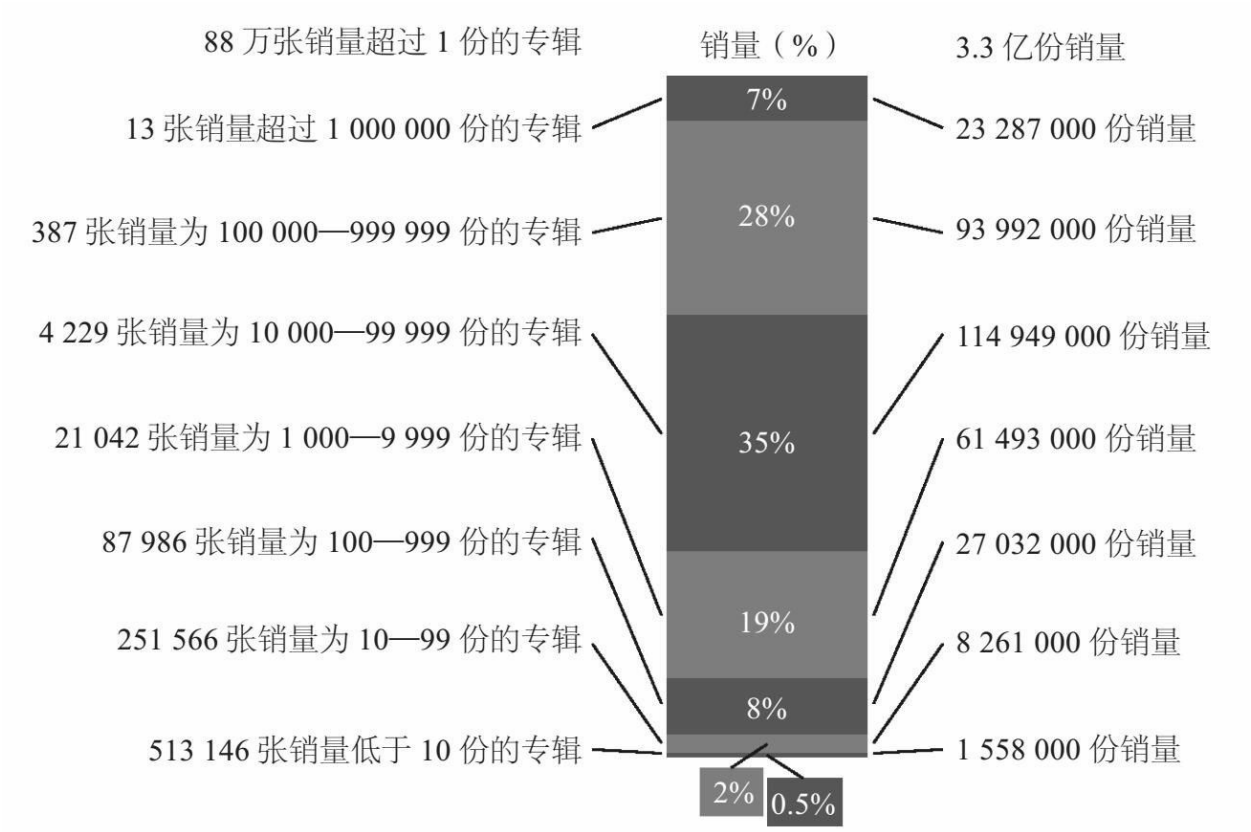

图5–3 2011年录制音乐销量：（实体与数字）专辑

在2011年的录制音乐产业，超过88万张专辑总销量达3.3亿份（包括实体与数字专辑销量）。上图反映了受欢迎程度不同的专辑分别在销售总量中所占的具体比例。举例来说，5.13万张专辑（专辑总量的58%）单张卖出不到10份，仅占总销量的0.5%。

这些数据显然与许多管理者奉行的“80/20法则”相去甚远。根据该法则，市场上20%的产品创造了80%的销量。但对音乐专辑而言，人们看到的更像是80/1法则。即使我们对实体商店在任一时段的商品情况做个保守分析，安德森关于长尾销量将超过头部销量的预测也远非事实。

当然，长尾部分的商品并非只有完全冷门的利基内容，那些曾经风靡一时的爆款也位列其中。纵然是Lady Gaga的《超人气》或者魔力红的《致珍妮的情歌》，所有的爆款都避免不了销量下滑的命运轨迹。不过，这类商品现在可以在线上永远活下去，即使它们早已被商家从实体货架撤下。可以说，数字渠道为这些昔日的爆款创造了一个真正的发展契机。但是，处在尾部的绝大多数商品却因为不够成功，则很难得到重

新开始的机会。事实上，因为大部分尾部商品太过冷门，它们根本无法进入传统分销渠道并被推而广之。或者对于单曲而言，因为今天的在线消费者可以从专辑中单独购买某支人气最高的单曲，那么剩余的单曲便会迅速被挤入长尾区，所以冷门单曲在专辑单曲拆分出售时看起来更像是没有任何依靠的孤儿。

录制音乐产业的数据并非巧合：我曾对音像租赁与销售等其他领域进行研究，结果也呈现出相同的模式。可以说，在数字娱乐产品市场，需求重心非但没有偏向长尾部分，反而原先的集中现象变得越发明显。如图5–4所示，娱乐产业正越来越向着赢者通吃的市场模式靠拢。

如果再考虑到个体消费者的行为因素，这样的趋势有更重大的意义。娱乐产业的管理人员应当比以往更了解到底是谁推动了头部和尾部的业务增长，这一点至关重要。是否只是一小部分狂热群体刺激了冷门商品的需求增长？或是大批消费者开始逐渐对长尾产品产生了兴趣？如果仔细剖析和在线企业相关的大规模数据，娱乐业的高管们就会从中重新发现两条关于消费者行为的旧法则，而这两条法则也恰是社会学家威廉·麦克菲早在20世纪60年代初通过个人著作《大众行为理论模式》（*Formal Theories of Mass Behavior*）首次提出。在麦克菲提出该理论的时代背景下，消费者通常可以选择的替代商品不超过12种。麦克菲的论点虽然在许多方面与安德森的长尾理论截然不同，但我的研究显示，即便是对于在线商品类别极其丰富的当下，它依然成立。

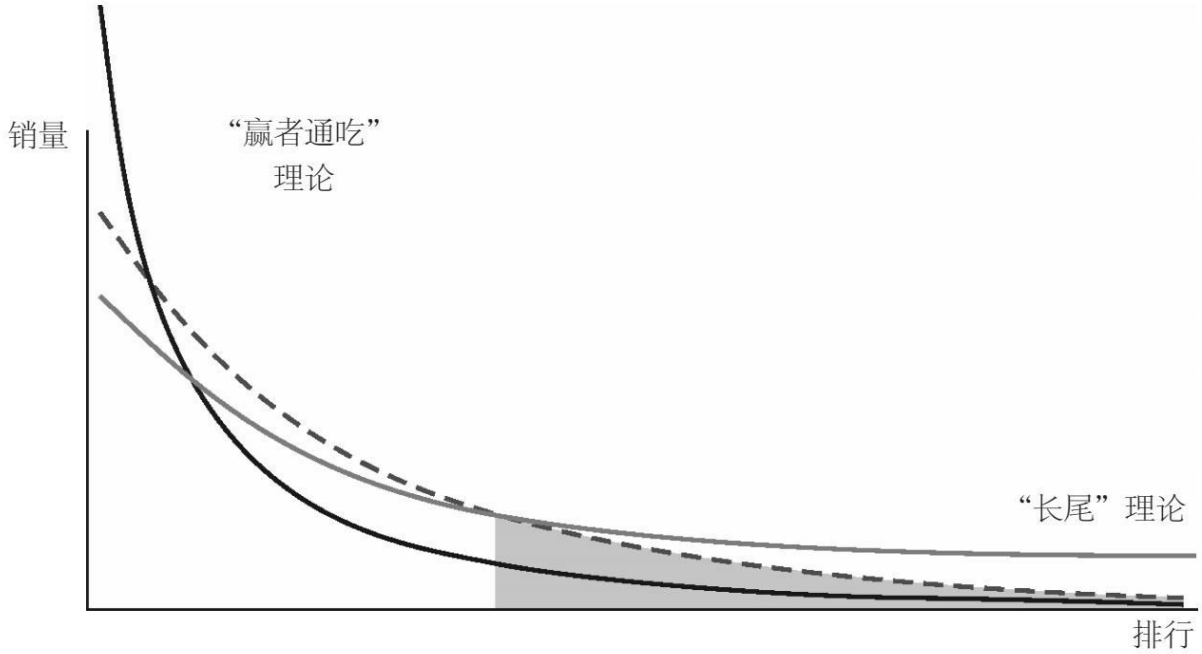

图5–4 长尾理论与赢者通吃理论对比

通过对大量数据的研究，麦克菲发现了两条重要的法则。首先，占相当大比例的流行产品爱好者都由边缘消费者（不会经常购买某一特殊类型的产品）构成，而相当大比例的冷门产品爱好者则由忠实消费者（经常购买该类型产品）构成。换句话说，冷门产品的消费主体同时了解多种并存的替代性产品，而热门产品的消费主体往往很少知道其他替代性产品的存在。因为爆款似乎“垄断”了边缘消费者，所以麦克菲把这种现象称作“自然垄断”。如此一来便不难理解，苹果公司自豪地宣称自己的应用商店齐聚了10万款手机应用程序的时候，除热搜榜排行前1 000的应用程序外，至少98%的苹果手机用户对其余的应用程序根本不感兴趣。一般来说，大多数人对最受欢迎的产品都表示非常满意。（当然，广泛的吸引力也正是热门产品大受欢迎的首要原因。）

其次，麦克菲提出，冷门产品的消费者对该类产品的欣赏程度不如对热门产品高。麦克菲将这种现象定义为“双重危险”，意指利基产品具有双重劣势：第一，它们鲜为人知；第二，即便有人了解，这些消费者也会“更了解”却更愿意选择流行产品。举例来说，网飞公司就应当很好

地认识到这一法则，因为它的利基产品就远比热门产品的口碑要低。这种观点虽然听起来显而易见，但许多人却会本能地信奉与之截然相反的说法——他们会认为，小众电影或书籍至少能取悦找到它们的人。但事实上，作品越冷门，就越难受到人们的欣赏。

但这并非是说长尾产品就无法给消费者带来乐趣。当YouTube用户通过网站发现某段冷门视频，而视频内容又恰好戳中其个人笑点，那么能在线与众多品位相同的友人分享自己的感受，相信很多人都会因此感到非常兴奋。这也正是人们对安德森和金克尔迎合利基市场的理念产生如此强烈共鸣的原因。在安德森看来，数字大背景指出了一个十分明确的战略发展方向：企业应当找到符合利基群体需求的产品。但问题是，每出现一段大热视频《查理又咬我手指！》让发布者仅靠小宝宝咬哥哥手指头的录像就狂赚近5亿点击率的情况的同时，也会有数百万段记录宝宝趣事的业余视频除了主角最亲近的家人外，从未吸引任何人关注。而对那些希望开创可持续营利性在线业务的内容生产者和零售商而言，这种现象会让他们觉得特别头疼。

随着每分钟有越来越多的视频被上传，YouTube想要在管理海量内容的过程中实现赢利，也必然越来越难。纵然单个作品的存储和传输成本微乎其微，但考虑到在线业务涵盖的产品规模——尤其是广告商不愿赞助长尾产品的因素，最终的总成本其实非常高。不过，直接放弃长尾业务也不是解决办法：毕竟如麦克菲法则所强调的，最典型的忠实消费者对尾部产品有着极其浓厚的兴趣，一旦减少产品种类的丰富性，很可能会把消费者推向竞争对手的怀抱。

在大量长尾业务成本不断攀升的同时，YouTube和谷歌的高管们也意识到了这个事实。埃里克·施密特对于长尾的态度貌似也发生了急剧的转变。两年前他还曾对长尾理念极为拥护，现在却表示："我很想说，互联网为我们创造了一个公平的竞技环境，而长尾区更是绝对的理想之地——这里有无数的细分领域、无数的产品类型、无数的全新选

择。但不幸的是，事实并非如此。”如今他的想法变得更微妙了。“虽然长尾现象很有意思，”他说，“但一直以来，绝大部分的营业收入还是出自头部。这是所有企业都要明白的一个道理。你可以奉行长尾策略，但最好不要忽视头部，因为在那里你才能真正获得收益。”他把这种思路称作“90/10模式”，并表示，“我们喜欢长尾，但还是得从头部确保大部分盈利”。如果谷歌真的是利用10%的产品创造了90%的收入，那么它的大多数合作伙伴，估计都是在谷歌开拓搜索引擎广告之前便已活跃在传统市场上的大型广告客户，而这些企业如今仍在传统传媒广告领域占据着最大的市场份额。

施密特曾一度极为热衷安德森的理念，不过如今却更看好赢者通吃效应，他表示：“事实上，互联网可能会带来更大规模的爆款，以及更集中的品牌……当你把所有人聚在一起的时候，他们依旧喜欢有一位巨星。但那不再是美国本土明星，而是国际性的超级巨星。所以这意味着国际品牌、国际业务、国际体育明星、国际名人等等。”

这种认知解释了为什么分析师建议YouTube要设法确保尾部业务能自行收回成本（如对用户上传内容进行收费），YouTube尝试视频租赁业务——以及金克尔践行“原创频道”计划。该战略转移举措或许曾被人看作是出于迎合利基需求而为，但公司高层实际的资金分配决策却表明，他们的关注重点其实仍是爆款。

金克尔公布自己的构想，并与团队审阅完潮水般涌来的策划方案后，YouTube决定出资打造其中100多个频道，其中包括麦当娜与经纪人盖·奥希尔尼的舞蹈频道“舞动”（Dance On）、沙奎尔·拉沙恩·奥尼尔的“沙克喜剧电视台”（Comedy Shaq Network）、前《周六夜现场》演员艾米·波勒的“派对中的聪明女孩”（Smart Girls at the Party）、前职业滑板选手托尼·霍克的滑板频道“驰骋”（RIDE）、前VH1音乐电视台节目负责人迈克尔·赫史科恩与前圣丹斯频道总裁拉里·艾德姆的“生活与时代”（Life and Times，该频道以说唱巨星杰斯的文化与艺术兴趣为主

题）。换句话说，经YouTube审阅过关的策划方案基本上来自娱乐界部分顶级明星，而非普通民众和业余人士。虽然的确有一些不大为人所知的创意者最终也收到了启动资金，但从更大程度上来说，YouTube大手笔制作的原创频道项目主要还是针对大牌媒体明星们的投注。

当然，艺人之所以向YouTube原创频道提供创意内容，可能主要并不是出于对名望与财富的追求。正如当初汤姆·克鲁斯权衡联美公司的提议一样，创作自由或许才是关键因素。“电视制作人在创作与抉择的过程中，常常会受到电视台的干涉，”卡洛斯称，“他们必须遵守相关的指示，遵循严格的类型设限，很难另辟蹊径。新节目必须经过非常严格的筛选过程，整个过程甚至还会耗时数年。即使他们的节目真的播出了，也可能两个月后就被取消，这就特别让人沮丧。但借助在线平台，自由、灵活地将理念呈现到观众面前，前后也不过几天或几周时间而已；这即便对最大牌的内容创作者而言也是非常吸引人的。”此外，得到验证新理念的机会也是艺人争取原创频道的一个动力。如卡洛斯所说：“他们能借此了解观众的反应，而且，观众们的反应可真是热烈啊！观众都是全情投入，乐此不疲地评论、点赞、分享。这是非常诱人的。内容创作者完全可以把YouTube当作一个配套齐全的农场，在这片肥沃的土壤上培育自己全新的作品类型和节目内容。”

YouTube按照通常能使爆款热卖的原则，知道大力推广明星效应的必要性。“公司专门拨款两亿多美元，用以宣传YouTube原创频道，”卡洛斯称，“那是一个很重大的营销任务。”当然，宣传活动的广告渠道也正是网站自身。“如果拥有YouTube这般规模的推广平台，最明智、最有效的宣传媒介恰恰就是网站的作品播放界面。这就好比电视台经常会预留部分广告时段，专门用来宣传自家节目一样。”

卡洛斯解释道。如果YouTube过于关注利基内容，它将很难收回公司在内容开发与宣传上的巨额投资成本。正因如此，它才会把相当可观的启动资金奖励给对观众有强大号召力、成绩有目共睹的知名人士。

虽然断言YouTube原创频道的未来还为时尚早，但就目前而言，新媒体环境中竞争四起的局势早已是不争的事实。2012年年末，YouTube又拿出500万美元资金，准备趁势展开第二轮投资计划，再增加60个频道。但与此同时，网站终止了60%左右的节目合约。就在YouTube启动原创频道方案不久后，卡洛斯曾告诉我："这些频道会成为网站的重头戏，也必将引起创意界的浓厚兴趣。"然而一下子终止这么多早期合约，YouTube实际上是在判决"频道节目"的生死。同时，在2013年年初最受欢迎的十大频道排行榜上，赫然在列的有杰斯创办的相关频道、《汽车潮流》杂志、洋葱幽默网站、华纳音乐的《华纳之声》影音频道，以及摔跤界巨人的"世界摔跤娱乐"等；而这些根基稳固的人气品牌即便没有谷歌的资金支持，估计也能在YouTube网站上一举成名。胜利的天平再一次偏向了爆款和巨星品牌。

其他网站也开始意识到少数的爆款仍在大行其道——甚至比任何时候都更明显，于是开始纷纷效仿YouTube。为争取优质内容，网飞公司据传已拨款1亿美元，在自家平台重金打造由凯文·斯贝西领衔主演的电视剧《纸牌屋》，已然掀起一场行业竞赛。从产品线来看，与其说网飞正朝着自己曾一度向往的长尾公司方向进军，还不如说它更像是一家守旧老派的广播电视公司：它的两部新剧——伊莱·罗斯的恐怖电视剧《铁杉树丛》与杰姬·科恩的喜剧作品《女子监狱》，每集成本均达400万美元。"都是高预算节目，看来网飞是要以规模制胜了。"CAA经纪人彼得·米塞利在谈及两部剧作时表示。就连科技巨头微软也不甘落后，聘请前CBS节目负责人——电视界资深人士南希·特勒姆为旗下的Xbox平台打造高端节目。

优质在线视频迅速成为各方竞相争夺的资源。YouTube、网飞、微软纷纷摒弃原有的发展模式，转而重金投注专业制作的原创内容，随即拉开了该领域竞争热战的序幕。讽刺的是，正因为YouTube大热局面的带动，另一家全新的网站应运而生。

一开始，外界曾大肆嘲讽Hulu网，认为它在不自量力地妄图抗衡YouTube；然而截至2009年，Hulu网已获得迅猛发展——如公司时任首席执行官詹森·基拉尔所说，在努力“帮助用户随时随地以任意方式找到并欣赏优质、专业的媒体内容”方面，它取得了长足的进步。（“我会第一个承认这个理念相当具有野心。”基拉尔说。）2009年，网站在投入运营近一年后便已成为领跑美国高端视频内容界的集大成者。

摆在基拉尔和同事们面前的，正是被许多业内人士视为不可能完成的一项任务。2007年3月，当时的NBC环球集团总裁兼首席执行官杰夫·朱克，以及时任新闻集团总裁兼首席运营官彼得·谢尔尼宣布，双方将共同创建“史上最大的互联网视频发布网站，为用户提供最流行的影视内容”。朱克表示，之所以萌生联合创立公司的想法，是因为“外界总是把我们的视频搬到网上为自己牟利”，并称，“YouTube其实就是利用NBC短剧《慵懒礼拜天》发迹的……我们想要通过此举告诉观众，他们再也不必盗用我们的内容了。”NBC环球集团和新闻集团拥有非常多的电视台（如NBC、福克斯和数个有线电视网），另外还有电视制作公司和电影工作室，必然可以为新的合资企业提供丰富的节目素材。

然而双方的合作举动遭到了各方质疑。曾有杂志直言：“旧媒体根本不懂互联网。”两大集团把新公司暂定名为“NewCo.”（新公司），然而却因缺乏创造力而被某些权威人士戏称为“NewTube”“老公司”甚至是“小丑公司”。业内人士也公开表示怀疑，认为新公司会像以前的索尼BMG、百代唱片（EMI）和索尼音乐网（MusicNet）等大型企业一样，虽携手戮力抵制盗版，但最终难免失败。在各界纷纷不看好Hulu网发展前景的氛围中，极具影响力的科技博客TechCrunch劝告：“在‘小丑公司’变成不只是业界人士的笑话之前，赶快帮这东西取个好名字。”

10周内，基拉尔带领20人左右的团队，争分夺秒地专注于测试版平台的打造。“我们把窗户全都贴上纸，完全和外界隔绝开来，”基拉尔告诉我，“大家就睡在办公室的气垫床上。”2008年3月，Hulu网向公众开

放，并免费提供大量的电视节目和电影等视频。网站很快便获得用户和批评家的一致好评：公开上线后不久，《娱乐周刊》杂志称Hulu是“继全能的iTunes之后最有望让消费者在线欣赏影视节目的新平台”。测试版推出一年后，Hulu网共吸引了4 000多万名独立用户，视频总数达1 000多部，月浏览量突破1亿次，并服务于100多家定期合作的广告商。美联社将Hulu评为“年度最佳网站”。甚至连TechCrunch博客也收回前话，在一篇题为《Hulu，生日快乐！我很高兴你们没有推出烂东西》的文章中，一位博主写道：“我错了。Hulu非常棒。虽然胜算很小，但它终究还是带着两大传媒巨头的光环，借助合资公司平台平稳起飞了，而且奉献了不少令用户欲罢不能的诱人产品。”

创始双方各持有公司相同比例的少数股权。此外，市值高达210亿美元的私人股权投资公司——普罗维登斯资本（Providence Equity Partners）注入1亿美元的股本投资，买下了合资公司10%的股权。2009年4月，在历经基拉尔所谓的“长期追求”后，迪士尼也加入NBC环球集团和新闻集团，成为第三家在Hulu持有股权的传媒集团，并同意向网站提供一系列由旗下人气电视平台ABC和相关有线电视台出品的节目。

虽然公司在起步阶段便获得了不俗的成绩，但基拉尔深知，在线视频市场不过刚刚成形，Hulu必须与时俱进。当前，公司最迫切的是要找到一个适合自己的商业模式。像大多数其他网站一样，Hulu向用户所提供的内容完全是免费的。不过基拉尔也相信：“如果商业模式得当，人们还是愿意为内容埋单的。”于是他和他的团队开始考虑是否要转变经营立场。“我们可以继续推行纯粹的广告支持模式，”基拉尔解释，“提供附带广告的免费内容，也是实现网站整体目标的一个良好开端……这是一块极为肥沃的竞争热土，因为仅在美国，以广告支持内容的产业价值就高达600亿美元，而且绝大多数用户也并不反感这种广告模式。不过，我们也可以考虑其他的营利方式，如订阅或计次付费等。在制订公司宗旨时，我们通常会很小心，尽量不去详加定义我们网站的商业模式。Hulu的宗旨就是为用户提供全球各地顶级的专业制作内容。

HBO（Home Box Office，即家庭票房）电视网拥有非常出色的原创节目，尽管它的《明星伙伴》或《弦乐航班》并未被明确纳入那个服务宗旨里，但我们还是非常渴望能把它们搬上Hulu网。”

YouTube和Hulu是两只风格不同的猛兽。和YouTube不同，Hulu网从一开始就致力于提供专业制作的优质内容。得益于母公司的雄厚实力，Hulu网把产品重心放在了头部，而非尾部。但和YouTube一样的是，Hulu网借助数字技术和相应降低的交易与搜寻成本便利，也取得了飞速的发展。

Hulu网获得的赞誉实至名归。基拉尔团队以高品质在线视频吸引了广大消费者，取得了人们预想之外的成功。“我的人生需要新的美好事物，如今Hulu网终于让我圆梦。”一位（非常满足的）用户曾这样评价。在基拉尔及其团队的努力下，网站暴涨的人气完全超越所有人的想象。不过若想全面把握Hulu网的商业模式，我们非常有必要先退后一步，了解数字化给传统媒体公司（包括Hulu网的母公司）带来的压力。有两个因素特别引人注目。

首先，即便是娱乐业最漫不经心的观察家也看得出来，数字分销的崛起同时也助长了盗版现象的蔓延。更确切地说，获取电视节目、音乐、图书、电影等娱乐产品非法复制品的行为正变得越发严重，让正版产品的销量减少，其中爆款尤甚。“没人会去剽窃没一点儿人气的专辑。”A&M/奥可堂高管大卫·博克森鲍姆在谈及音乐产业的盗版现象时说道。和其他许多行业的管理层一样，博克森鲍姆有充分的理由怀疑公司的营业收入可能会走下坡路：“今天即便你能在市场上大获成功，一张畅销唱片的销量也会比从前少上数百万张。”虽然许多高层都相信盗版导致了销量的下滑，但研究人员并没有发现两者之间存在必然的因果联系。事实上，一些研究显示，非法下载确实侵蚀了唱片的营业收入，虽然程度不怎么明显。但另一些研究则显示，非法文件共享并没有对销量产生任何可见的影响。上述研究所涉及的音乐行业，也是人们公认受

到了严重影响的领域；而在其他行业，盗版对营业收入造成的负面影响的证据甚至更不明显。

但其实再一细想，证据不足好像又在情理之中：毕竟，并不是每一次非法下载都能削弱营业收入。对于消费者来说，即便没有观看盗版的《慵懒礼拜天》或《周六夜现场》，他们也不一定就会在常规电视频道上收看或是在节目播出后购买DVD。侵权者不愿掏腰包，或许只是因为他们从来都没有想要买某件付费娱乐产品的念头。又或许，某些盗版狂热人士同时又是对应正版产品的忠实消费者；他们在购买前比较可选商品时，会先通过非法下载进行判断。而忧心非法下载市场规模，通常是各家行业协会最喜欢做的事情——如美国唱片业协会（RIAA）和美国电影协会（MPAA）——不过这种担忧可能也没太大意义。但如果忽视盗版带来的不良影响，同样也是不对的。

其次，数字化会削弱人们掏钱购买娱乐产品的意愿，或者更概括地说，会改变消费者对“合理”价格的认知，从而减少娱乐公司的整体营业收入。我们可以将这视作盗版导致的间接影响：毕竟，只要在谷歌上简单一搜，各种图书、音乐、电影、视频游戏的盗版品便会源源不断地涌出；于是一些人就会觉得，全价购买传媒产品多少有些过时、不公平，甚至蠢到家了。但出现这种局面并非只是因为盗版，新型且合法的数字商业模式也会造成类似的结果。得益于数字渠道，消费者通常可以用更低的价格获取比以往任何时候都更多的内容。如今的YouTube相当于容量丰富的高效点唱机，用户可以免费播放任意歌曲；有了Spotify、潘多拉、网飞，音乐、影视爱好者仅须支付相当低廉的订阅费便可欣赏海量内容。而如此一来，消费者或许就更不愿花钱去买娱乐产品了。

迪士尼高管阿兰·霍恩曾言及，在电影行业，“新技术让蛋糕越做越小”；如电影流媒体和租借业务可能会挤掉盈利更高的DVD销量。大多数消费者基本上都不太了解娱乐产品独特的成本结构，所以想要左右他们对价格合理性的判断也着实不易。根据我的经验，大众常常会高估图

书、CD、DVD等实体产品的生产、包装和运输成本，造成很多人期待数字产品（数字产品不用负担许多那类成本）打折，其折扣往往高过媒体公司实际上所能负担的。

一边是非法下载的侵权危害，一边是消费者不愿花钱的巨大压力，可以说在线制作商所处的经济环境相当不利。让我们先来了解一下ABC、CBS、福克斯和NBC等免费无线广播网的立场。这些网站可以从自己母公司的电视平台、竞争传媒集团或者独立制作公司那里获得节目来源，然后通过出售节目广告来创造营业收入。网络平台的生存和消亡通常由CPM（千人成本值）决定——即广告主为每千次观看量所付的费用。在2009年基拉尔团队重新思考Hulu网商业模式时，主流广播电视网黄金时段30秒广告的CPM值大概在20至40美元不等。如果按照电视台每小时插播至少16分钟的广告时间来算，广播电视网每小时每千人观看大约能创造1 000美元左右的收益。

Hulu网的CPM标准自创立之初便一直很高，有时甚至达到传统广播电视网的两倍之多。对此，公司广告部高级副总裁让–保罗·柯拉科解释道，这是因为网站“能够利用在线媒体的独特优势，创造出针对性、互动性和有效性都更强的广告体验”。Hulu网创造了新的广告模式，且投放精准性更加突出。但与此同时，广告出现的时间也少了许多；Hulu网遵循基拉尔主张的“少即是多”原则，在2009年投放的广告数仅为一家常规广播电视网的1/4。所以，虽然Hulu网的CPM基准很高，但每小时每千人观看带来的广告收入却比广播电视网低。

不可否认，事实往往会更复杂，这同时也是任何粗略计算都难以呈现的。首先有一个效益共享的问题：广播电视网会和帮助他们吸引观众的电视台共享营业收入，而Hulu网也会向内容所有人及分销合作商付费。但有一点是清楚的：即便Hulu网将网站的广告规模增至广播网的50%（这也是Hulu网高管设定的最高上限），也很难达到对方的效益规模。不过更糟的是，在线视频发布会冲击其他的收入渠道，从而进一步

蚕食广播电视网的最终收益。例如，把人气节目同时卖给多家广播电视网络可以创造上亿美元的营业收入，销售DVD同样也能为大热节目带来数千万美元的效益；然而，Hulu网等在线视频网站的兴起可能又会极大地削弱这些收入来源。

Hulu网的广告模式甚至还没有有线电视网赚钱，如迪士尼频道、NBC环球集团的精彩电视台（Bravo）和新闻集团的FX电视台等。“一般来说，”基拉尔解释，“有线电视台的收入一半来自广告，另一半则来自有线网络运营商的付费”，如康卡斯特（Comcast）和有线电视（Cablevision）公司等。跟广播电视网相比，有线电视台虽然在原创电视剧黄金时段的CPM相对偏低，但收视费却足以为它带来大量营业收入，所以其每小时内每千人浏览量创造的总收益自然也就高出很多。而且有线电视台越受欢迎，来自授权费的收入就越高。“在考虑是否要把节目搬上网络时，有线电视网通常会看在这种情况下，它们能从有线运营商那里拿到的每用户营业收入有多少，”时任Hulu网内容收购与发行高级副总裁安迪·弗塞尔表示，他后来于2013年基拉尔离职后被擢升为公司首席执行官。

如果经济前景真的如此不利，那么为何Hulu网的母公司仍坚持创建该网站呢？因为，这至少会比坐视消费者转投盗版产品，最后落得两手空空要强吧。避免这种结局上演也正是创建Hulu网的原始初衷。此外，基拉尔“少即是多”的主张必然也是出于同样考虑：最低限度地插播广告可以帮助Hulu网有效抗衡其他在线竞争对手，抵制盗版内容。Hulu网一直在努力打造能够吸引用户的产品，对此柯拉科解释道：“我们希望能在广告播放量和优质内容观看时长之间找到适当的平衡。”

与此同时，尽管Hulu网大获成功，但我们很难苛责许多电视界高管对进军在线视频领域仍抱持谨慎的态度。只要常规电视的收视还能比Hulu网创造更高的效益，观众收看电视节目的时间远超过在线视频，那么广播电视和有线电视的管理层就很可能会对在线视频既爱又恨。举例

来说，观众本来一直是在NBC收看自己最喜欢的戏剧节目，但进军在线视频领域的电视高管却非得吸引这些收视群体转战Hulu网，他们肯定会百感交集。实力雄厚的有线运营商掌握着美国约70%的付费电视市场，面对这种情况，他们自然也是感同身受。他们小心翼翼的立场或许看来有些目光短浅，或者缺乏开创精神（他们也确实经常被外界如此诟病），但其实也不过是迫于现实的经济环境罢了。所以，时任NBC环球电视集团总裁兼NBC环球集团有线电视负责人杰夫·盖斯平，才会迫切希望找到一个理想的发展模式，“不仅可以让人们随时随地尽享电视内容，还能在确保电视和网络两类营业收入正常实现的同时，又不会破坏我们和分销伙伴之间的友好合作”。

电视内容制作商面临的两难情况，正是整个娱乐行业都面临的普遍问题：为争取更有利的竞争优势，知名企业到底该不该冒着让传统创收渠道受损的危险而另辟蹊径？饱受该问题困扰的绝非只有电视行业的管理层们。在音乐行业，大型唱片公司一开始也很彷徨，不确定到底是否该拓展在线业务。不过，在处理日益严重的行业盗版问题时，唱片公司最终还是选择了重点保护传统分销途径。在图书出版行业，虽然亚马逊成功开辟了在线销售渠道并开始采用数字发行模式，但广大出版商们仍不得不在拓展新渠道的同时，继续和巴诺书店等现有实体合作商搞好关系。

在如此复杂的形势下，内容制作商到底选择哪种发展途径才是上上之选，实难有一个定论。采取数字发展新模式、保持进攻态势就是明智之举？或者保护现有业务、坚定防守立场才是正确选择？两种态度都有充分的理由支持。再者，一旦市场形势或其他条件发生变化（如公司所有权易主、广告商扩大在线投资的意愿更强等），最优策略的划定标准也会随之发生变化。

不过，无论媒体制作人对待数字渠道的态度如何变化，一直不变的却是爆款内容的重要影响。通过投资Hulu网，依靠优质影视内容，

NBC、福克斯和ABC具备的竞争优势要比侧重长尾业务的YouTube更胜一筹。事实上，在YouTube挺进高端原创内容之前，Hulu网的视频流量虽然还不足整个领域总量的1/20，但其在线视频创造的广告营业收入却达到令人咋舌的整个领域的1/4。2009年，YouTube虽然在海量的长尾产品中选择了极少一部分卖广告，但它的CPM也只有Hulu网的1/5。广告商和普通消费者一样，都偏好热门节目。目前为止，即便是在线领域，优质视频内容也是最有望获得人气的产品。

尽管Hulu网吸引了不少可靠的合作方为其提供热门内容，然而从广播电视网和有线电视网获得节目（及一线好莱坞电影）的授权一直是个挑战。2009年，FX电视台因为担心在线播放会影响自家收视率和DVD销量，便要求Hulu网撤掉已上线的三季《费城永远阳光灿烂》。特纳广播公司拒绝向Hulu网授权正在旗下TNT有线电视台播放的《罪案终结者》等当红节目。2010年3月，维亚康姆旗下喜剧中心频道收回《囧司徒每日秀》和《科尔伯特报告》的授权，直到数月后才重新答应让这两档之前一直稳居Hulu网最受欢迎排行榜的节目重新上线。即便是自己的股本合伙人，Hulu网有时也很难从对方手中拿到自己心仪的热播节目。比如，福克斯重量级节目《美国偶像》就引人注目地没有出现在Hulu网的免费观看栏。“在满足内容所有者和用户之间是存在矛盾的。”基拉尔表示。

Hulu网已证明，优质内容的经济前景要比长尾产品更加理想；它和YouTube创办原创频道的初衷一样，想要在需求曲线头部争取更多的市场占有率。订阅业务符合这个目标：它不仅可以确保稳定的收入来源，同时还能形成一套适合有线电视网发展的经济模式，从而让Hulu网更有效地争取到广播电视网和有线电视台的各种热门节目。正因如此，基拉尔团队在认真研究各种发展选项后，便当机立断投入实践：2010年6月，Hulu Plus应用程序应运而生。用户只要每月支付9.99美元，就能在iPhone、iPad、视频游戏机等各种播放平台上收看更多的影视内容。截至2012年末，公司共吸引了300多万名Hulu Plus订阅用户，超过一年前

总数的两倍。2012年，Hulu网估计收入上升至近7亿美元。不过这一结果仍很难追上传统电视行业的可得收入。至于Hulu网的各家母公司是否还会继续支持这家新公司及其商业模式，目前还有待观察。但Hulu网不俗的业绩已足以说明一个重要问题：大量的消费者愿意为在线热门内容付费。

在线视频的发展告诉我们，数字技术的确是一股颠覆性的力量，它给许多知名内容制作商都提出了重大的挑战。然而，这并非全部。部分既有娱乐公司虽然也走上了数字发行道路，但它们并不是迫于盗版猖獗或竞争激烈的压力才这么做，并且发展还颇富成效。在歌剧领域，就有这样一个非常典型的实例。虽然人们在研究（19世纪以后）媒体界的发展动态时，可能会很难直接想到歌剧，但任何人如果想了解投注爆款和超级明星历久不衰的重要性，这是一个非常有意思的领域。

2006—2007演出季，纽约大都会歌剧院做了一个业界前所未有的举动：进军影院。更确切地说，大都会总经理彼得·格尔布准备面向美国和加拿大电影院同步高清直播歌剧作品。这种“高清直播”项目可谓表演艺术实体的一大革命性举措，在此之前，从来没有类似表演曾借助直播方式打破剧院限制、实时展现到大众面前。

出于对未来前景的担忧，大都会希望能借助此举吸引更多的观众欣赏歌剧艺术。但考虑到其观众的平均年龄已在5年间从60岁增至65岁，这绝对是一个相当艰巨的任务。（要知道，观众群都渐渐走向生命终点可是个很大的问题。）尽管在20世纪80年代和90年代，剧院上座率曾出现回温，但此后便一路下滑。大都会歌剧院截至2007年已拥有124年的悠久历史；这一年是格尔布掌权后的第三年，美国每年至少进一次剧院的成年人不到5%，1/3左右的人则观看百老汇或交响乐团表演。“我的目标就是揭下精英主义的面纱，”在谈及高清直播项目时格尔布直言，“我们要打造一个面向最广大观众的歌剧院。”

大都会是全球最大、也是美国历史最悠久的独立表演艺术公司，

2007年该剧院的年度观赏人次为78万，运营预算超过2.2亿美元。作为一家非营利性机构，大都会的宗旨在于“传承、鼓励、推广音乐艺术，让大众了解音乐尤其是歌剧艺术”。如格尔布所言，大都会融“所有表演艺术元素于一体”，拥有120人规模的交响乐团、全职合唱团和舞蹈团以及数百名舞台工作人员。大都会共设3 800个观众席位，每一个季度都会推出25至28部不同的作品，每年演出可能达240场次。剧院约2/5的预算来自门票收入，另有2/5靠私人捐赠，剩余部分则由政府补助。早前，格尔布曾在哥伦比亚艺术家经纪公司担任经纪人，后担任索尼古典唱片公司总裁；在接手大都会剧院后，他决心效仿好莱坞影业的窗口策略，通过采用多媒体策略扩大营业收入来源。

为配合高清直播计划投入实施的首个演出季，大都会精心推出了6场周六午后演出。和电影新作上线一样，其表演以现场直播的方式在全美近250家配备高清投影仪的影院同时上映。格尔布表示，他从一开始就想要“像一件盛事一样营造这件事”。但这要花费不菲的成本，同步联播必须实施大规模的技术投资。此外还需要一支约60人的制作团队和15台左右的摄像机，确保舞台前后的拍摄。每场联播的成本大概110万美元，所以当季所有演出的总花费为660万美元。与此同时，为确保演出在院线顺利发行，格尔布还与美国国家影院媒体公司（NCM）达成合作协议。该公司主要向帝王院线、AMC影院、美国国家娱乐剧院等大型院线提供各类表演作品，堪称业界翘楚。根据双方协议规定，有关院线可以和大都会平分上映歌剧的门票（单价约22美元）收入所得。

2006年12月30日，首部高清直播歌剧《魔笛》上映。借此，全美观众可以买张低价票、捧着爆米花走进影院，同步欣赏大都会歌剧院的现场演出。通过这种方式，观众还可以看见细节丰富的表演内容，捕捉即便是坐在歌剧院最佳位置都难以看到的面部表情及其他细微之处。而在中场休息期间，影院观众可以跟随镜头进入后台直击演员采访现场，还能通过独家镜头了解服装、舞台设计等各种细节信息。最终，大都会通过同步联播演出，共在首个演出季吸引了30多万名观众，为公司创收

330万美元。

2007年4月，当季最后一场演出——全新制作的《三联剧》（*Il Trittico*）在观众面前拉开帷幕；格尔布站在后台，看着眼前整装待发的歌唱家和音乐家准备下一场演出。而同样摆在他眼前的，还有一个重大的抉择。高清直播计划受到了艺术界的广泛赞誉，但依然让剧院蒙受了至少300万美元的损失，导致大都会难以实现收支平衡，进而引发了不少捐赠者的不满。然而这还不是唯一的忧患。一些歌剧爱好者担心，同步联播会拉低歌剧作品的艺术品质。另一些人则预测，转播会有损现场演出的门票营业收入，甚至影响到竞争公司的作品门票销量。如今，巴黎歌剧院（Opéra de Paris）、坐落在科文特花园（Covent Garden）的皇家歌剧院（Royal Opera House）等全球各地的同行都纷纷宣布要推出自己的直播剧作；这不禁让部分人担忧，愈演愈烈的行业内战将不利于大都会造价不菲的同步联播方案长期发展。考虑所有问题后，格尔布必须先回答一个简单的问题：联播收益能否超过前期投资？

开门见山地说，迄今为止，这个答案对大都会而言是肯定的。格尔布后来决定继续投资高清直播项目，而且这个项目也对大都会的盈亏状况产生了显著的积极影响。该计划最终取得了任何新尝试都鲜少实现的可喜成绩：仅在推行第二年便令大都会扭亏为盈，当年8部联播歌剧共在23个国家600家影院上映，顺利卖出92万张门票。到了2010—2011演出季，大都会剧院共有12部作品在46个国家的1 500家影院实现实时联播，凭借近300万张门票销量获得了1 100万美元的利润。短短数年间，大都会用高清直播计划强势证明，即便是在歌剧这样相对萎靡的产业领域，数字技术也可以带来积极的改变。但除此之外，大都会的创新举措还能给我们带来更多的启示。事实上，如果仔细分析高清直播项目对歌剧市场的影响，还可以学到更多可供整个娱乐行业借鉴的重要经验。

首先，在深入剖析新发行渠道所带来的效应时，关注消费者在不同情况下可以享受到何种“利益组合”，将会大有助益。选择走进大都会歌

剧院的好处显而易见：通过观看现场表演，观众可以置身世界级的艺术殿堂，尽享一流音响设备带来的听觉盛宴，观众盛装出席，和诸多志趣相投者共同融入一场独特的体验。不过，观赏同步联播也有不少优势：只要买上一张22美元的低价门票，直播观众就能坐享现场一楼头等座体验者需花400美元高价才能领略的交响乐效果；而且去当地影院更方便，并且在影院受限会少很多（如可以在表演中途退场，或大嚼爆米花等）；观众还能欣赏到只有通过银幕才能看清楚的表演元素，以及演员采访等彩蛋内容。我们不能说这种欣赏形式就必然比那一种更好，因为这本就是两种完全不同的体验。而且两者带给观众的受益区别越大，它们彼此间的互补效应——而非替代趋势——就越明显。对此，格尔布恰当地引用了直播节目《周一橄榄球之夜》极大带动赛事人气的例子："球队还会继续看到球迷前往现场体验实况比赛，同样地，直播必然也会带动我们在纽约现场的演出。"

随着产品发行方式的改变——哪怕只是产品被呈献给顾客的"渠道"不一样了，消费者利益往往也会发生变化。比如，通过Hulu网收看电视节目，肯定和常规电视平台不一样。传统电视节目安排是线性的，严格按照规定时间播出，电视"正在播什么"，观众就只能看什么，并插播大量大众媒体广告，是一种较为集体"后仰式"的被动体验。相比之下，Hulu网在线平台可以让用户随时观看自己喜欢的视频，不仅有海量的内容选择，而且广告是为不同观影者量身打造，可以说是一种个性化"前倾式"的互动体验。若想让用户切实体验到这些便利，内容制作商和创意人才团队也必须满足更高的要求。举例来说，大都会对同步联播越依赖，可能也就越需要拍摄表演能力强、银屏嗓音效果好、近看上镜形象佳的歌剧演员。从多个方面来看，格尔布推行的高清直播计划必将改变歌剧市场的未来格局。

新技术还会推动更具人气的爆款问世。事实上，歌剧艺术从未经历过多少创新。在格尔布苦恼是否要继续执行高清直播计划时，大多数主流歌剧公司的重心还放在19世纪的常备剧目上，如威尔第、普契尼、莫

扎特等作曲家的作品。除此之外，在过去20年间，就只有26部不同的歌剧曾入围美国歌剧协会评选的十大歌剧之列，其中仅一部《波吉与贝丝》属于美国国产作品，而且完全没有现代作品。直播形式（如格尔布所愿）吸引了新的一批年轻观众，这或许会让剧院萌生开发更多新内容的想法。不过，目前为止，像《卡门》《波西米亚人》《茶花女》等少数经得起时间考验的热门作品，不仅广受剧院现场观众的喜爱，同时仍是直播观众最为追捧的歌剧。调查的初步证据提供了一种解释：许多选择院线体验的观众都属于相对的歌剧边缘消费者；在偶尔走进剧院欣赏现场演出之余，他们也希望能够找到另一种更为便利的体验方式。根据麦克菲的自然垄断概念，边缘消费者往往偏爱人气最高的爆款。所以，大都会歌剧院原本已经非常受欢迎的对卡门和堂·何塞的爱情故事演绎，很可能在全球范围成为更热门的剧目。

然而，歌剧市场如今正迎来更显著的变化。21世纪初，美国近180家歌剧院的总收入约为7.2亿美元；上座率和营业收入的分布非常集中：排名前四的歌剧公司创造了整个行业近一半的收益，而大都会的预算几乎是第二名旧金山歌剧院的4倍。大都会的高清直播改革完全有可能进一步加剧这种集中化程度，让整个歌剧市场的赢者通吃效应变得更加明显。为理解其中的原因，我们有必要先来分析一下大型和小型歌剧院各自的竞争地位。

由于几个原因，占据市场顶端的公司往往能从产品发行新技术中获取最大的利益。第一，只有少数世界级歌剧院才能承担得起造价不菲的技术投资。或许同步联播的技术成本在未来会大大降低——毕竟数字技术的进步通常会带来这方面的效果，但就目前来看，面对每场联播超过一百万美元的花费（多为录制设备租借和人工成本），高清直播计划对大多数歌剧院来说遥不可及。

第二，只有少数歌剧院有能力招募并留住一线人才。大都会聘请了数十位歌剧演员和音乐家，因此而产生的人员薪酬便占去剧院总支出的

30%以上。歌剧人才市场的集中现象也非常明显。成为一名专业的歌剧演员，需要投入数年艰辛的声乐训练以及多门语言修养和表演技能的沉淀，但却很少有人能真正在职业歌剧演员的道路上长远走下去。前大都会歌剧院主唱艾琳·达利斯称："1.5万名歌剧演员中也就只有一人能成功。"然而一旦成为明星，无论是芮妮·弗莱明，还是乔伊斯·迪多纳托，单场演出就能拿到至少1.5万美元的报酬，而最受欢迎的演员每年会参加近50场演出。在近期历史上，名气最大、收入最高的歌剧演员当属鲁契亚诺·帕瓦罗蒂，据称在20世纪80年代末一场独唱会他就能挣10万美元；他和普拉西多·多明戈、何塞·卡雷拉斯并称世界三大男高音，外界传闻其个人年收入高达1 000万美元。顶级歌剧导演和指挥家同样在歌剧公司享有极高的地位。就像大都会的詹姆斯·莱文一样，他们大多都是在同一家剧院度过了自己职业生涯的绝大部分时光。掌控个人职业生涯、广受观众和捐助人喜爱的表演者拥有实力地位，歌剧院不得不想方设法争取他们的服务。无疑，财力最雄厚的剧院才最有望在争夺一线人才的战争中夺取胜利。

第三，因为普通作品和中等人才无法取代优质作品和高端人才，所以最终只有少数的顶级剧院才能真正赢得国际观众的青睐。试想几家歌剧公司同时采用了同步联播战术，而摆在影院体验观众面前的有三个选择——大都会歌剧院的《卡门》、伦敦皇家歌剧院的《波西米亚人》以及堪萨斯市抒情歌剧院的《茶花女》。抒情歌剧院的制作一定很棒，但谁敢打赌他们的演出就一定能赢得最多的门票销量？观众们期待大型歌剧院提供最棒的作品、最出色演员的表演，而且这些歌剧院全都在国际上享有极佳的品牌声誉。因为直播歌剧市场只能容纳那么多的节目，所以堪萨斯市抒情歌剧院等二流歌剧公司很难在业内竞争中胜出。如此一来，可能也就只有少数几家国际知名歌剧院才有能力出战这场技术竞赛。所以，无论是通过何种发行新渠道，它们都能获得最大比例的收益。

但这并不是说，小型的地方歌剧院就完全无法从新技术中获利。同

步联播可以很好地提升人们对歌剧艺术的兴趣，较小型的歌剧院也会因此受惠。一位来自波士顿抒情歌剧院的代表就承认，她的所属公司并不具备最优秀的人才，旗下有的只是“次级人才”；但她相信，波士顿地区出现的直播尝试激发了人们对歌剧的兴趣，也为自己的歌剧院带来了不少新的观众。不过其他较小型歌剧院的管理层可就显得忧心忡忡多了。纽约州宾厄姆顿三城歌剧院的总经理里德·史密斯在谈起大都会时说道：“坦白说，他们在侵占我们的地盘。”想要恰当评价直播技术给小型歌剧院造成的影响，或许还要再等上几年；然而除非这些歌剧院成功摸索到一条独具特色的发展道路，那么在和财力雄厚的大型歌剧院竞争时，至少部分歌剧院可能会感到异常吃力。最终，这一切都将继续把市场往赢者通吃的方向推进。

不论是歌剧还是其他娱乐领域，占据规模优势的内容制作商往往最有实力赢得针对新技术和顶尖人才的竞争战，从而获得观众的青睐。旧金山歌剧院总经理大卫·高克利称大都会的创新之举是“一颗重磅炸弹”。他曾努力效仿这种策略，但收效甚微。世界各地的顶级歌剧院也都纷纷加快脚步，为自己的歌剧作品开辟新的发行渠道。华盛顿国家歌剧院通过实况直播把歌剧带进了校园，伦敦皇家歌剧院尝试在欧洲内外上演歌剧与芭蕾舞，而位于米兰的斯卡拉歌剧院则对首演之夜进行了一场全球性的实况直播。与此同时，大都会歌剧院的发展更是渐入佳境：在2010—2011演出季，大都会收到破纪录的1.82亿美元私人捐助——充分证明自己在争夺最优秀的作品和人才热战中取得了不俗的成绩——且运营预算达到令人咋舌的3.25亿美元。当季，大都会对歌剧的投资高居全球榜首，而预算则超过了后面本土八大剧院的总和。

总而言之，尽管数字技术的进步乍看上去可能拥有“民主化”的影响力，但实际上却造成了截然相反的影响——它进一步深化了市场上的集中现象和赢者通吃效应。数字化让媒体内容的复制、发行和购买都变得更加方便和廉价，进而也赋予了全球消费者更多获取、享受热门电视节目、电影、图书、歌剧表演等娱乐产品的途径。在当今快速演变的市场

上，爆款和超级明星会发挥越来越重要的作用——而爆款策略也会一直盛行下去。

---

[6] 《长尾理论》一书中文版由中信出版社2006年12月出版，2015年8月再版。——编者注

第六章
数字技术与“去中介化”

BLOCKBUSTERS

“我确实挺喜欢唱片公司的人，但也是时候该问问自己：为什么非要依附别人呢？”2007年，电台司令乐队主唱兼吉他手汤姆·约克说。不久之后，乐队推出新专辑《彩虹里》，并以一种颠覆传统的发行方式震撼了整个媒体界。他们决定只在自己的官方网站开放数字下载通道，同时允许歌迷自由选择付费额度。

电台司令成立于1985年，由来自同一所英国私立寄宿名校的5位好友组成，是20世纪末至21世纪初最受欢迎且艺术造诣最高的乐队之一。电台司令以沉思风格见长，1993年4月以一首《献媚者》（*Creep*）在美国市场引发轰动，随后趁势推出首张专辑《亲爱的派伯诺》（*Pablo Honey*）。1995年至2003年间，成员们又先后发行5张专辑，其中创下最高销量和最佳口碑的《好的，计算机》（*OK Computer*）也为乐队斩获了首个格莱美奖，被授予另类摇滚专辑大奖。截至2007年，电台司令的6张专辑仅在美国便售出800多万张，积攒了超高的人气——如《纽约时报》一位记者所述：“他们拥有庞大的歌迷基础，专辑每每上市就能迅速占据热销榜首，就连互联网也到处充斥着电台司令的各粉丝网站、博客、歌曲论坛，甚至盗版唱片。”

2003年，乐队发行第六张专辑《鹊贼篇》（*Hail To The Thief*），恰逢与所属公司百代唱片的长期合约到期，不过他们并没有选择续约。2005年年初，他们开始着手新专辑《彩虹里》的录制，但仍未显露任何签约新公司的意愿。在这张自制专辑前后两年的制作过程中，曾在2006年现场观看乐队演唱会的歌迷贡献了不少反馈意见，当时的许多曲目最后也都被收录在新专辑当中，部分粉丝甚至还把演唱会的现场翻录上传到了互联网上。“我们第一次公演《我需要的一切》（*All I Need*）的时候，天哪，它早就在YouTube上凝聚了不少人气，”约克在提起其中一支单曲时说道，“简直太不可思议了。”

然而待一切准备就绪、新专辑即将公开上市时，音乐产业却再也不是当初他们开始走红时的情形了。10年前，实体唱片店还能创造50%以

上的专辑总销量；如今却只有30%多一点，不仅惨跌至历史最低，而且市场份额也在不断地被大型零售商（如沃尔玛和百思买）、数字零售商（如iTunes商店）和在线订阅服务平台（如Rhapsody）所侵吞。此外，音乐盗版现象也越发猖獗；据估算，每有一次付费下载，同时就会有20次非法下载发生。

尽管市场环境困难重重，电台司令仍坚持以一种其他乐队从未设想过的方式发行新专辑。歌迷只能通过乐队官网的数字下载方式获得整张专辑，而且在购买时还可以自主定价。当访问者进入网站、点击价格栏旁边的问号时，一条“由您决定”的信息会立即蹦出来，然后继续出现一个“真的，由您决定”的确认界面。整个下载过程只有0.45英镑（约0.9美元）的服务费属于必须支付的项目。电台司令会保留该专辑的所有权利，并与长期合作伙伴华纳–夏贝尔音乐出版公司（Warner/Chappell）达成协议，承诺支付对方一定的出版版税。

这一发行计划的构想者是电台司令乐队和他们任职于英国庭院经纪公司的经纪人克里斯·赫福德、布莱斯·埃奇，此举是针对音乐固定标价这一行业定式的重大突破。但一些业内人士却斥责，这样做完全是给本就垂死挣扎的音乐行业再添一记致命重拳。不过约克却没因此而气馁。他认为传统发行模式都是些“落伍的商业套路”，并表示：“你也可以说，我们有随心所欲的资本。”

这位乐队当家人称自己有随心所欲的资本，这话或许不假；但以此种方式独立发行专辑是否属于明智之举，还尚待讨论。即便是在《彩虹里》发行5年后，业内人士仍在思考，电台司令的举动到底是否代表了音乐行业的未来前景，或者说，这种非同寻常的发行方式不过就是围绕超级明星所做的一场一次性试验而已。不管怎样，最起码可以肯定的是，《彩虹里》的推广策略确实有许多值得我们学习和借鉴的地方。

自电台司令公开发行计划之日起，各家媒体记者言及音乐行业必大谈特谈的，就是这种“自主定价”的新路子。其实，让歌迷看着给钱非常

符合电台司令一贯特立独行的风格；成员们此前就曾采用过许多突破传统的专辑发行策略，其勇于创新的行事做法早已声名远播。譬如，为专辑《好的，计算机》打头阵的单曲《偏执狂机器人》（*Paranoid Android*），没有和声、节奏变化，歌曲长达6分半钟，远比适合电台播放的普通流行歌曲长得多。此外，公司还曾把唱片植入随身听里，送给1 000名业内人士。再比如，乐队的第四张专辑《一号克隆人》（*Kid A*）也颠覆传统宣传方式，并未采用单曲、音乐视频、主题演唱会等造势手段，而是在MTV音乐电视频道和乐队官方网站上发布了一系列10—40秒左右的音乐“剪辑”片段，其中混合了不少大自然景色、动画片、附带乐队成员图片等。百代唱片总裁兼首席执行官托尼·沃兹沃思也表示，电台司令“在努力提高销量的路上，总喜欢标新立异”。

或许电台司令并非为了追逐利益考虑，但得益于这种免费宣传，《彩虹里》上市相当成功。大批消费者以实际行动说明，即便没有强制要求，他们仍愿意为专辑埋单——又或者，恰恰是因为没有要求，他们出于“死忠追随”的意念，反倒更愿意打开钱包；这一点倒令许多业内人士大为吃惊。市场调查公司康姆斯克专门就此追踪了数十万计算机用户的使用数据，而据其整合结果显示：近2/5（确切地说是38%）的下载者曾为专辑埋单，用户平均付费达6美元；如果将付费和免费下载同时算进去，平均付费额度为2.26美元。此外，1/6的下载用户创造了近80%的总收益，其中几乎1/20的用户贡献了近30%的营业收入；可以说，一小部分歌迷带动了整个均价基准的抬升。尽管乐队没有公开任何销量数据，但据业内人士估算，他们大概赚了600万至1 000万美元的收益。与此同时，在这般诱人的定价机制面前，非法下载的吸引力也是不容小觑；所以即便在对等网（P2P）平台上，专辑同样引发了极大的轰动。据《福布斯》和大香槟数据分析公司统计，在《彩虹里》发行当日，共有24万用户通过比特流（BitTorrent）网站免费下载了该专辑，随后每天免费下载的用户人数也都保持在10万名左右。

然而比起自主定价，电台司令所掀起的这场创新之举，还有一点应

该得到更多关注。那一点具有更重要的战略意义。具体来讲，乐队发行专辑并未借助任何唱片公司或零售商之手，只是单纯地通过官方网站独立完成了所有流程；而这也随即引出了数字技术会对娱乐业未来带来高风险的第二个议题。如果有人怀疑新技术将带动数百万个长尾利基市场的崛起，进而终结爆款优势，那么也必然有人忧心技术进步会削弱内容制作商和发行商扮演的传统角色。那么，数字化到底能否取代这些中间商的中介功能呢？又或者，一旦创意人才能够像电台司令那样轻松地直接面向消费者推广各自创意内容时，现有的制作、发行商真的会成为多余的存在吗？如果答案是肯定的，那么内容制作商和零售商们很快就会走向末路——他们所奉行的爆款策略也必将随之覆灭。

不过，业界龙头很幸运。对电台司令等相关实例的具体分析表明，“去中介化”现象普遍发生的可能性还是极小的。但这也并不是说，这场争议没有带出关键议题。事实上，比起长尾业务兴起的发生概率，去中介化趋势会对现存娱乐公司构成更大的威胁，媒体制作商必须做出迅速、有效的回应。

那么，实情到底如何？原因又是什么？首先，在质疑某种行业是否会消亡时，我们有必要先来了解一下营销人员口中的“营销渠道”——即参与产品制作、销售和购买等流程的各主要利益方。最简单地来讲，娱乐产品在传统意义上至少包括4个“渠道合作伙伴”：至少一名创意人才、一个制作商、一个零售商和一名消费者。就唱片行业而言，其营销渠道通常由一个像电台司令一样的乐队、一家唱片公司、一个像沃尔玛一样的实体零售商或iTunes一样的在线零售商，以及一名歌迷组成。

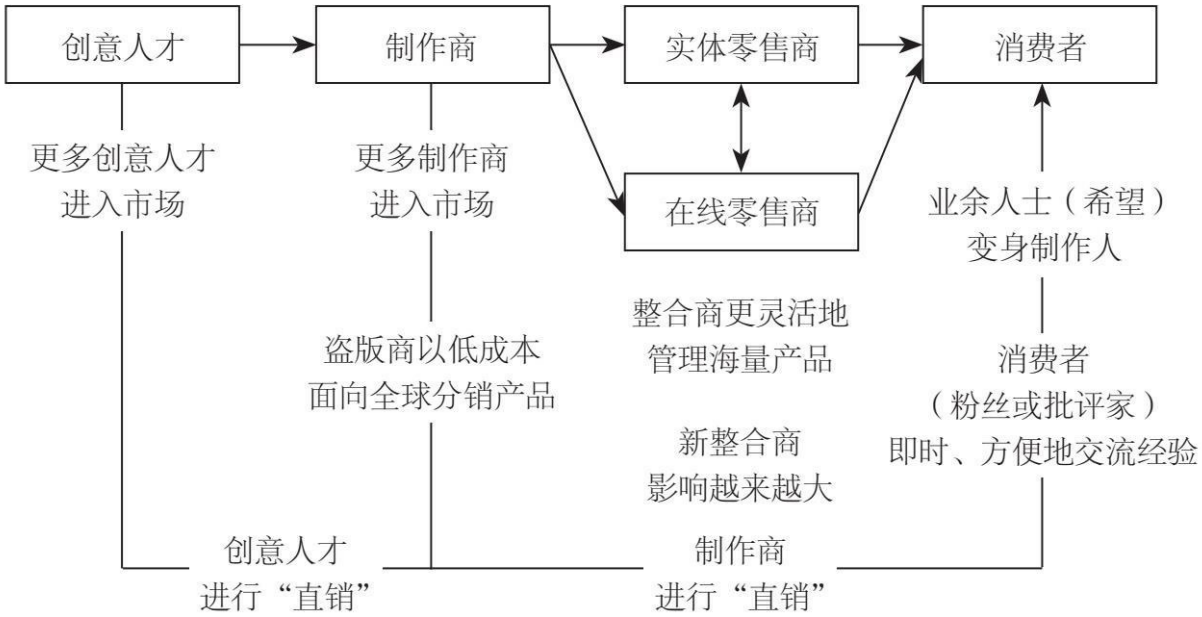

图6–1 数字技术对娱乐产品渠道合作伙伴的影响

说起数字技术日益突显的重要性，人们通常会想到线上零售商的兴起，如音乐行业的iTunes和Spotify、视频行业的Hulu网和YouTube、图书行业的亚马逊，以及因此而产生的交易和搜寻成本的降低。但除此之外，如图6–1所示，数字技术还可以从更多层面对渠道的变化产生更为深远的影响。例如，盗版威胁、业余人士意欲变身制作人的抱负，正是YouTube、Hulu网等诸多新兴平台纷纷崛起的根源。其中直指去中介化问题核心的，有两种现象：第一，如电台司令所为，创意人才可以绕过传统渠道成员，依托在线媒体向消费者进行“直销”；第二，如百代唱片参与创建音乐在线（MusicNet）、借机销售旗下音乐作品一样，制作商可以越过零售商，直接向消费者出售娱乐产品。

部分创意人才的确具备开展直销的能力，但选择这样做，对于同自己已有合作关系的制作商和零售商而言，是否会损害他们作为渠道成员的利益呢？若想回答这一问题，我们得先弄清制作商和零售商目前所发挥的具体作用有哪些，即营销人员所谓的“渠道功能”是什么。就某一渠道成员来说，如果出现了完全有能力接管其基本职责的替代者，那么该

成员是可以被移除的。或者说，你可以避开渠道合作伙伴，但不能轻易摒弃其发挥的渠道功能——这就是“经销铁律”。

在音乐行业，唱片公司的职能向来复杂多样：除了林林总总的事务外，公司还负责挖掘艺人，帮助他们培养演唱技巧；为艺人进行前期投入，帮助他们解决生活等相关所需；给予职业指导；寻求与制作人、音乐视频导演等各方协作；提供录音费用；完成实体专辑和单曲制作；向零售实体发行音乐产品；宣传音乐（如争取电台播放机会，与合作零售商洽谈店内促销）；处理版税等财务问题；等等。不可否认，数字技术的兴起确实能让唱片公司以更便利、更廉价的方式发挥其中的部分职能。当音乐消费流程均通过数字渠道实现时，实体唱片就失去了存在的必要；那么，无论是录制录音棚水准的音乐，还是制作专辑，一切成本都只会变得更加低廉。不仅如此，分销数字音乐的成本往往也比运输实体唱片低上许多，而且也更容易。电台司令的经纪人就曾告诉我，即便算上全部费用，将《彩虹里》推广到全球各地的单张成本也不过几便士而已。

但即便在完全数字化的环境中，企业的大多数职能执行起来依然非常烦琐，依然需要庞大的人力、财力投入。所以，营销渠道中的任何其他人都很难甚至也不愿只身取代唱片公司的全部职能。我们先拿为潜力艺人进行前期投资这一点来做个了解。如果零售商或其他音乐企业都不愿为潜力艺人进行前期投资，那么唱片公司同意预付10万美元，则会让一切变得全然不同。有了这笔钱，艺人就可以不用边在星巴克兼职做咖啡师维持生计，边努力挤时间练习声乐；相反，她可以把全部时间用以提升个人的专业素质。试想，当唱片公司流露出签约意向并允诺提供丰厚的预付金时，还会有多少怀揣抱负的艺人愿意放弃这个机会呢？大多数人都会签下这份协议——这也是短期内很难改变的趋势。

我们再来看营销功能。如果唱片公司不再资助艺人开展宣传活动，动用行业关系为艺人力争上位，或是开展其他有效的营销活动，那么艺

人就只能孤军奋战，独自扛起宣传重任——这可绝非任何内心脆弱之人希望面对的处境。此外，在唱片公司撒手不管的情况下，也极少会有艺人愿意独自钻研那些烦琐复杂的会计规则和版税支付流程。

唱片公司具有如此广泛的渠道功能，也正是多数艺人实现发展不可或缺的力量，因此他们也必将一如既往地为自己力争这些外部助力。事实上，音乐产业的准入门槛越低，艺人对唱片公司的依赖就越强烈。因为随着争夺关注度的竞争歌手不断增多，能够一举在混乱的媒体界脱颖而出就会越发关键；那么，鉴于大型唱片公司手上充裕的开发与营销预算以及可靠的专业能力，他们也必将发挥日益重要的影响。据全球音乐贸易机构——国际唱片业协会（IFPI）估计，如果想在主流市场顺利推广一支新曲，往往需要75万至140万美元的成本投入，其中仅营销支出就达到50万美元；但即便如此，其成功概率也只有1/5。据国际唱片业协会估算，2011年，全球唱片公司在挖掘与培养艺人方面共投资27亿美元，另外在营销环节又斥资18亿美元。可以说，除唱片公司外，很难有哪家利益方愿意且有能力敢于在推广新人新作时承担如此巨大的风险。

因此，就唱片公司或其他根基稳固的娱乐实体而言，全面的去中介化现象应该不大可能出现。即便对于已从在线渠道取得非凡成就的创意新秀来说，签约唱片公司或出版社等内容制作商，往往能为他们带来相当诱人的好处，所以也极少有人会忽视。

加拿大人气偶像贾斯汀·比伯的成功，就充分证明了唱片公司的重要性。最初，比伯通过发布YouTube视频，利用社交网络在青少年粉丝间积攒了不少人气。2008年，经纪人斯科特·布劳恩打算培养一位新人，于是在网上随手点开一段视频并发现了比伯，他本来要找其他人，却恰好误点开了比伯的视频（或传说中的故事是如此）。然而要征服大众市场时，比伯和布劳恩非常聪明地找到了R&B歌手亚瑟小子合作，并与环球音乐集团旗下L·A·里德的小岛唱片公司签订协议。“选择一家大型唱片公司，是因为我相信比伯身上具备国际艺人的潜质，所以陆战中

我需要步兵。”布劳恩告诉我，“打造一位国际明星，我需要在澳大利亚、日本、马来西亚等许多国家和地区开设办公部门，还需要深谙各地文化的专业人手。而环球音乐正是全球音乐领域最好的企业。他们可以提供电台播放的机会，可以提供良好的全球零售机会。他们雄厚实力，人脉相当广泛。我可不想整天疲于奔命，在全世界自己一一建立各种基础设施，这必然要花上很多、很多、很多年。”

尽管今天的比伯已经成为全球风云人物，但布劳恩依然没理由拒绝环球音乐带给自己客户的巨大优势，而去单打独斗。“日本是全球第二大音乐市场，但我们至今在那儿连一间办公室都没有，”布劳恩说道，“与环球音乐联手就能让我在日本市场创建自己的专属团队吗？答案是肯定的。”他还指出：“没有大型唱片公司助力，你或许也能捧红一个国际艺人。可是当机会来临，你可以做其他事情时，何必还要继续把所有的关注都只放在唱片兜售这一个点上呢？环球音乐集团拥有一流的人才团队，完全有能力帮助艺人在全球音乐界获取更好的发展机会。”

在图书出版行业，阿曼达·霍金也做出了类似的选择。阿曼达来自明尼苏达州，从17岁开始写作，被誉为“自助出版界的宠儿”。2010年，年薪1.8万美元的她开始在全职工作之余，借助在线平台出售自己针对年轻读者所创作的一系列超自然与反乌托邦小说。阿曼达并没有寻求任何传统出版商的帮助，相反，她直接和亚马逊、巴诺网上书店等零售商建立了合作关系。截至2011年，阿曼达共有7部作品荣登《今日美国》畅销榜，总销量突破100万册（每本书定价在0.99至2.99美元之间）。在外界看来，阿曼达代表了不少绕过现有出版行业、直接依托社交媒体和博客从事作品宣传的作家，而且也是第二位借助亚马逊Kindle商店成功出售100万册电子图书的自助出版作家。然而，同样是在2011年，她却转而将自己新创作的超自然四部曲——《水歌》系列卖给了大型出版商，并最终与麦克米兰出版公司下属圣马丁出版社签订合作协议。

这又是为什么呢？霍金曾为此做出专门解释，从中我们也可以看

出，她还是希望圣马丁出版社能够承担起传统出版商所发挥的渠道功能，以便自己能集中精力做自己喜欢的事情。“我想成为一个作家，”在宣布双方合作后不久她在博客中写道，“我不想一周花40个小时去处理邮件、设计封面、联系编辑等等，目前我就像一家全职公司。”她还表示：“我想人们并不知道我到底付出了多少。大家可能对我存在一个非常严重的误解，在他们的脑海里，我会想‘嘿，超自然题材现在很火啊’，于是赶忙花上一周时间拼凑些文字匆匆放到网上，然后一觉醒来账户就多了100万美元……事实上，大家臆想的这些事，都是差不多要耗费数年时间才能实现的。每天，我要连续工作好几个钟头，其间还要再挤出时间投入作品营销，简直是让人疲惫不堪。写作以外的各种事务一直让我苦不堪言。我根本没多少时间可以继续投入创作，这是让我觉得特别糟糕和痛苦的。”自助出版“更容易上手但也更难维持”，她写道，“自助出版或许比传统出版更便利，但说实在的，通过自助出版捧红一本书要比通过出版社更难。”

尽管作家、歌手等娱乐创意人才可以通过数字技术实现“直销”，但大部分和贾斯汀·比伯、阿曼达·霍金面临同样处境的艺人，基本上都不会做出与二人不同的选择。在唱片行业，大型唱片公司依然占据绝对优势。2012年，在登上公告牌百强专辑排行榜的作品中，有87张出自“四大唱片公司”之手，即环球音乐、索尼、华纳音乐和百代唱片。如果说针对内容制作商的大规模去中介化现象不太可能在唱片和图书出版行业发生，那么对电影、电视行业而言，考虑到影视节目等复杂性娱乐产品需要更多的创意人才和更高昂的前期费用投入，类似问题出现的可能性就小了。对大多数创意人才来说，无论身处何种娱乐领域，知名制作商提供给他们的服务，往往是个人不愿独自承担或者根本没能力有效执行的功能。

即便如此，把去中介化当成神话，不以为意，一如既往地做事，也是不对的。事实上，艺人利用在线渠道直接与消费者互动，对媒体制作商及其赢利能力都会产生十分显著的影响。

首先，借助数字渠道，少数成功艺人可以依靠自己的力量创建庞大的粉丝群。如此，他们便能在和媒体制作商谈判时具有更多的话语权，进而确保更丰厚的报酬。在竞标阿曼达·霍金新作的热战中，圣马丁出版社最终凭借令人咋舌的200万美元出价，战胜其他几家大型出版商，获得了图书的全球英语出版权。事实上，霍金本人享有70%的自助出版电子书销售收益，所以在寻求与传统出版社合作的过程中，她完全有实力索要一份待遇可观的协议。假如对方提出的预付金额不如预期理想，她自然也会一口回绝。毕竟，通过自助出版，霍金同样也能拿到丰厚的回报；而且，按照已有的电子书销售版税率来看，她也完全有能力聘请自己的编辑、公关、宣传和助理团队，从而减轻创作以外的工作负担。同理，如果与小岛唱片签约时，贾斯汀·比伯未曾在YouTube上掀起过热捧狂潮，他也绝不可能得到对方价值不菲的签约金。对媒体制作商来说，这样做的好处是，霍金和比伯都有不错的销量成绩，属于安全系数较高的投资对象；但坏处就是，高成功率往往是需要代价的。

其次，即便只有电台司令等少数超级明星绕过制作商的中介职能，选择对消费者进行直销，也依旧会对主流出版商、唱片公司等内容供应商的组合式投资计划造成极为严重的影响。一方面，顶级艺人通常会为公司创造最丰厚的收入和利润；另一方面，大型内容制作商曾对超级明星倾注了大量的心血来进行培养和宣传，所以一旦失去他们，必然会对公司精心打造的爆款策略造成不小的冲击。火上浇油的是时机问题；在艺人职业生涯的某一阶段，他们希望争取更多由个人品牌带来的收益，并且甘愿承担更高的风险，因此最容易在此时萌生抽身离开的念头。

《彩虹里》上市之时，电台司令恰好处在职业生涯的这一阶段。选择自主发行专辑后，成员们不必再向传统唱片公司支付约15%的专辑和单曲营业收入，而是独享全部所得。如果艺人确实有能力吸引充分的消费需求，那么面向顾客进行直销将可以获得巨额回报。约克也十分认可这一点："就数字收益而言，乐队以往所有专辑加起来，包括在官网推广的所有内容，都抵不过一张《彩虹里》。这简直太疯狂了。"我们不

该过度解读电台司令此举背后的动机（如约克所说："这不过是顺应时势而已。乐队合同到期，我们拥有自己的工作室，数字平台又恰好出现。我们还能做什么呢？"），但电台司令通过这场创新试验所收获的经济效益实在是太过惊人了。

我们再来看一个艺人在电视领域向消费者进行直销的实例。2011年，以在HBO、Showtime等多家电视台主持喜剧脱口秀而知名的喜剧演员路易斯·C·K决定，通过个人官网公开出售自编自导的喜剧特辑《彼康剧院演唱会》。发行4天后，C·K对自己的粉丝（也就是他口中的"地球人"）写道："这是一场试验。如果我以非常低的定价（5美元）出售一档全新的脱口秀特辑，而且购买、下载、观赏的途径又非常方便，还不附加任何限制，那么人们会不会直接把它偷走？还是会愿意掏钱购买？如果可以，通过这种方式个人又能赚多少钱呢？"结果看来，他赚的钱可不少：12小时内，节目下载量就已达5万次；前4天的总下载量更是累计至11万次，共赢利20万美元。（"税后就只有75.58美元了。"他打趣道。）"可以肯定地说，这场试验大获全胜。"C·K如是总结。眼下，该节目的总销售据说已远超100万美元。此后不久，同为喜剧演员的阿兹·安萨里（在C·K协助下）和吉姆·加菲根相继效仿C·K，决定自主发行个人节目。2012年，C·K再接再厉，决定结束与票务大师（Ticketmaster）的合作，开始直接通过个人官网对外出售公演门票。

然而，并非每一位拥有庞大粉丝基础的超级明星都会走上独立发展之路。毕竟，创业精神可不是每个艺人必备的素质。但选择自立门户，艺人就可通过在线渠道掌控更多由个人品牌所创造的收益。不过，概率对利基型的演艺人员来说绝对不利。汤姆·约克在谈及新专辑取得的成绩时也承认："《彩虹里》之所以大卖，纯粹是因为我们已有成就的铺垫。"所以，如果艺人知名度不高，没有强大的粉丝支持或有效的营销影响，他们很难通过直销实现理想营业收入。

如此看来，数字化一般会引发两种有趣的现象。第一，许多创意人

才会借用新技术将产品直销给消费者，进而通过在线渠道一炮而红，但后来又会重新寻求与知名媒体制作商的合作，并与之达成高价协议。第二，少数超级明星在通过传统渠道走红后，会采纳更吸金的运作模式，通过在线平台走上独立发展之路。可以说，数字化非但没有削弱爆款和超级明星的角色，反倒进一步深化了赢者通吃的竞争趋势。久而久之，顶级人才获得的收益分成会越来越高，而娱乐产品市场的集中化程度也会越来越明显。

与此同时，内容制作商也在担心，技术进步可能会加剧优秀人才的流失，于是纷纷发起反击。在音乐行业，唱片公司开始要求新晋艺人签署长期合同。因为公司在初期对艺人倾注了大量的培养心血，所以在其还不具备讨价还价的能力时利用合同套牢，就能够更持久地从他们身上收取更多的回报。此外，唱片公司让演艺活动更为多元，让艺人有更多理由留下。这个潮流反映在几乎所有唱片公司如今都会要求新人签署“360度”协议；而根据此类协议规定，公司在帮助艺人树立个人品牌后，有权通过多种方式从中获利。

艺人很难取代内容制作商的职能，而出于同样的原因，去中介化现象也很难发生在零售商身上。不过，这并不代表在线零售商就不会取代实体零售商的位置；事实上，这一趋势正如火如荼地上演着，所以才出现了淘儿唱片（Tower Records）、鲍德斯（Borders）书店、百视达（Blockbuster）影像出租公司等各领域诸多实体企业的相继倒闭。在线零售商可以给消费者带来各种诱人的便利，比如，消费者通常能借此接触到种类更加丰富的海量产品，享有更多选择，也可以使用推荐引擎高效浏览网站（省去在购买实体产品时挨个搜索货架的麻烦），并且可以轻松在家下单。但是，尽管在线零售正日渐盛行，创意人才依然难以接手零售商所发挥的核心功能。电台司令得到宣传曝光，能吸引听众到自己的网站是一回事，而不知名的艺人想要如法炮制又完全是另外一回事。

零售商可以有效帮助消费者过滤、甄选产品。如果市场上少了零售商，消费者在挑选自己喜欢的某一类产品时（如说唱歌手专辑、优秀小说家作品等），就不得不亲自逐一了解每个可选对象，然后再从中做出选择。面对这种不可避免的无止境搜索，或许某些消费者会乐在其中，但绝大多数人还是非常乐意多付一点钱，坐享他人为自己筛选过后的便利成果。

事实上，销售向在线转移的趋势并不会削弱零售商在营销渠道中的地位，反而还会带动更具影响力的零售机构相继涌现。比如，iTunes商店占据着庞大的在线音乐市场份额，甚至比史上任何一家零售商在实体录制音乐市场占据的份额还要高，而且早已超越沃尔玛，成为音乐市场份额最大的平台。同样，在广告支持的在线视频领域，只有YouTube和Hulu网两大巨头并称双雄；而提起在线图书销售，独挑大梁的除亚马逊以外也再无其他。可以说，数字技术的盛行进一步加剧了市场集中化而非分化现象。无论身处何种娱乐领域，就行业整体效益而言，相当大比例的营业收入均出自上述零售商之手，所以创意人才忽略它们的存在无疑是在以身试险。除了少数拥有大批粉丝的超级明星外，如果没有零售商从旁协助，大多数艺人是很难创造出有效消费需求的。

在创意人才不断进行直销尝试的同时，许多内容制作商龙头也开始重新审视自己在营销渠道中扮演的角色，并认真思考他们与零售商龙头及其他整合商之间的差异。事实上，娱乐市场未来发展的一个关键问题就在于，制作商和零售商之间不断演变的关系。在利用数字渠道实现创收的探索之路上，体育界似乎正走在其他各娱乐行业之前，或许我们能从中得到不少重要的启发。

当苹果公司高层发来特殊请求，希望接信方能派送两名优秀人员，在自己一年中最繁忙的月份参与一项为期三周的任务，此外再无其他信息，那么不假思索就点头答应算是明智之举吗？对此，美国职业棒球大联盟先进媒体公司（Major League Baseball Advanced Media，简称

BAM）首席执行官鲍勃·鲍曼即将知道答案。2010年1月末，鲍曼走向BAM办公楼的5楼会议室，由主管、产品经理、工程师组成的团队已经就座，准备开每周的例会。同时在座的还有公司曾派往苹果公司的两名职员，他们刚刚从加利福尼亚州库比蒂诺的苹果总部回来。他们这趟旅程的高潮，是和苹果时任首席执行官的史蒂夫·乔布斯同台，一起出席了万众期待的苹果新款移动设备——iPad的发布会。眼下，鲍曼即将知道，BAM还要怎样做，才能把当初在库比蒂诺展示给观众的版本正式升级为一款切实可行的应用软件，并在此基础上制订出配套的营销策略。

早前，苹果希望能为iPad内唯一一款运动主题的应用找到一个推介方，而BAM正是一个非常合适的选择。BAM拥有职业体育领域最出色的联盟网站的口碑——事实上，它的崛起也被认为是整个新兴数字媒体行业最成功的案例之一。2000年，美国职业棒球大联盟（MLB）的30支球队决定出资260万美元，共同创建BAM公司，希望能建立一家专门负责大联盟数字运营的独立公司，并借此进一步提高大联盟的竞争优势。通过投票，30支球队的主管一致同意授予BAM公司处理所有数字业务（如管理各队网站）的权利，并决定由各队平分最终收益。大联盟将BAM的办公地点设在曼哈顿的时尚之地切尔西市场（Chelsea Market）的一栋遍布新兴网络公司的大楼，虽然离公园大道245号大联盟总部只有很近的车程，但却完全是两个截然不同的世界。

公司成立后第一年的形势相当艰难。在鲍曼加盟前数月，人们输入大联盟网址（MLB.com）时，打开的竟还是一家费城律师事务所的主页——很明显，起步阶段的大联盟对数字媒体的专业运作可谓一无所知。“情况很糟糕，”鲍曼表示，“我们碰到了不少技术和编辑故障。但我们及时解决了冒出来的问题，并利用休赛季重整网站，尽最大的努力挺过了2001年。”最初，一些怀疑者认为，大联盟网站充其量也就是一个营销工具、一个兜售授权商品的平台而已。而且，BAM提出的新想法也并非全都成功。例如，在日本外场手巨星铃木一郎加盟西雅图水手

队后的第一年，BAM专门为他的每场比赛推出了日语现场解说服务。该项目共耗资5万美元，但吸引的观众总数却还不足1 000名。（自此以后，每当公司内有人提出感觉不太聪明的建议，就会被同事嘲笑为“日语解说！”）然而，不久之后，公司的许多产品和特色业务都开始渐有起色，用户点击量、网站流量、收益成果均出现了显著增长。

截至2010年年初，即BAM成立的第10个年头，公司取得了长足的发展，BAM的规模已扩大至475人，并在2010年通过门票、广告、付费内容等渠道共创下4.75亿美元的收益。其中近1/3源自付费内容业务，且主要由两部分组成：向合作商授权内容所得以及向终端客户直销内容所得。拿内容授权来说，BAM曾与ESPN签订为期5年的数字版权协议，有效期至2013年，据称该协议每年可为BAM带来近2 000万美元的营业收入。而按照合同规定，ESPN有权在自家在线电视网（WatchESPN.com，旧址为ESPN360.com）和ESPN移动电视于每周日、周一和周三实况直播大联盟晚间球赛，以及部分视频集锦。

不过BAM最出名的是那些面向消费者的直销产品。鲍曼提倡要为不同的平台打造多样化产品。“所谓的天堂，就是人们每天能以最便捷的方式接触棒球。”他告诉我。关于他的运作理念，公司的一位同事证实他的策略有效：“企业面向消费者（B2C）内容确实是公司增长速度最快的收入来源。”一方面，内容制作商们仍在苦苦寻找适合自身数字业务发展的商业模式，并且多是一筹莫展；然而另一方面，BAM的进步却是势如破竹—2009年，大联盟网站每月的独立访问用户均超过5 000万名，通过网站订阅多媒体内容的付费用户更是达到150万名。其中，约50万名消费者订阅了BAM的主打视频产品MLB.TV；该产品每季定价100美元起，可供用户通过个人电脑观看比赛直播。2009年，公司专为苹果手机设计的At Bat应用程序高居全美应用程序热销榜第二位。该程序还被《麦客世界》（Macworld）评为“最佳多媒体应用程序”，自2008年7月上线以来共实现了200万次下载和6 000万次播放。《新闻周刊》还就该软件的火爆现象专门撰文，称BAM绝对是“主流体育界实现

大满贯的网络领军者”。

如今，BAM的iPad的应用程序必须达到鲍曼团队已经创下的高标准。2009年，连续数月来，技术发烧友们一直在密切关注苹果即将发布新款平板设备的动向（但苹果自身从未明确表态）；12月底，苹果接洽鲍曼，问他能否派送两名员工前往库比蒂诺参与一项合作，但并未透露任何详情。“当史蒂夫·乔布斯拜托你一件事，即便什么都没细说，你也会点头答应的。”鲍曼在iPad发布前数周回忆道。BAM的员工欣然接受这一机会。“一无所知的绝密机遇，向来是我所喜闻乐见的，”一位负责产品开发的主管戏称，“我们一贯的理念就是，争做勇于尝鲜任何新设备的第一人。我们志在成为领军者。”鲍曼也表示同意：“在技术领域，你根本不知道什么会成为流行趋势。”

在2010年1月的会议上，围绕如何在超短时间内有效开发新应用程序的问题，鲍曼和团队成员展开了深入的探讨——毕竟，当时距棒球开赛日仅余60天，而许多决策依旧还在待定状态。应用程序应如何定价？仍像此前推广iPhone应用程序一样，提供免费直播吗？一名团队成员直指重点：“iPad的视频观看效果要比iPhone更好，这反倒给我们添了不少麻烦。”鲍曼也非常清楚其中的风险。“iPhone的尝试非常成功，也极大地带动了At Bat这款应用软件的销量，但iPad的重要性同样不容忽视，”他告诉众人，“我们必须得搞定这件事。”

大联盟是家实力强劲的内容制作商，它基本上垄断了美国职业棒球的全部内容，于是也就相应地俘获了一群忠实的体育迷观众。在美国，棒球常被称为“全民娱乐”，也是美国本土最受欢迎的体育运动之一：2009赛季，大联盟在全美共售出7 300万张比赛现场门票。（遥遥领先于销量第二名的NBA联赛的2 200万张。）大联盟一直致力于开发直接面向消费者的付费内容，且从多方面来说都极度成功。事实上，BAM也是最先用事实证明消费者是愿意为在线内容埋单的公司之一。

不过，BAM的成功也引发了人们对某些关键问题的思考。例如，

它的大胆创新是否预示着一种趋势：未来，大型媒体制作商会越发专注对各种新兴渠道的利用，会更加侧重面向消费者直销内容产品，逐渐忽视当前负责球赛直播的广播电视公司等传统合作商？人们很容易武断地给出肯定的结论，但实际上这却是个极欠考虑、很难站住脚的误解。

不可否认，在线渠道确实为媒体制作商提供了许多接近消费者的机会。首先，棒球运动占据有效利用数字媒体的充分优势：大联盟球队每年会奉献近2 500场的比赛，分别是NBA和美国国家橄榄球联盟（NFL）的2倍和10倍。“我们每天都有比赛。”一位主管声称。任何一家电视网都无法转播全部赛程，而在线媒体却可以很好地弥补这些“缺失性”需求。例如，波士顿红袜队的粉丝可能住在新英格兰以外地区，可能比赛期间正在上班，又可能家中只有电脑；那么，无法收看电视转播的他们，如今都可以通过在线平台弥补缺憾。正是基于以上需求的存在，在线体育媒体才能得以迅猛发展。此外，棒球运动拥有一批相当忠实且狂热的粉丝，他们热衷于各种和棒球相关的新闻、八卦和数据；而数字媒体又完全可以在赛前、赛中和赛后为这些铁杆球迷提供海量的信息资源——即为超级球迷提供“超级服务”。和所有的体育内容一样，棒球很适合直播的消费。所以，消费者也更愿意为直播内容付费；正因如此，棒球领域的内容非法下载才没有音乐、电影等娱乐行业那么严重。

随着互联网、智能手机等新渠道的涌现，内容制作商还需要做出另一个简单的抉择：坐观他人为新渠道供应产品、空等买家上门接洽，或者自行打造新渠道。BAM选择了后者。鲍曼也公开承认，希望公司能成为“技术领军者”。在BAM成立之时，业界尚无一家公司具备完善的实力，可以充分实现棒球高管们的心中所想，即便是ESPN也缺乏成熟的流媒体技术支持。所以，如果BAM想要开创新的发行平台，生产符合高质量标准的产品，鲍曼和他的团队就只能自行承担起开发重任。

所以，BAM决定从零开始。它先是成功开发了视频剪辑软件，确保工作人员能在几分钟内完成赛事集锦制作。随后，公司又创建了一个

配有数十台计算机且功能齐全的工作室，以方便剪辑师实时观看比赛，并能在精彩对决出现瞬间及时回放，同步进行精确标记与保存，进而通过另一位剪辑师之手发布到互联网上。常规赛季期间，BAM每天都会发布数百个集锦片段。

“2002年，在流媒体还只能播放旧式手翻书一样的图片集时，我们重磅推出了宽带业务，志在将比赛搬上互联网。”鲍曼称，“2005年，我们强势推出无线业务，那时还只有斯普林特（Sprint）一家公司具备处理多媒体内容的能力。幸运的是，iPhone随即问世，大幅拉动了公司的业务增长。”从长远来看，内容制作商积极尝试新技术或许意义不大；但就近期而言，此举可以帮助制作商开拓新业务，创造出切合自身内容特色、市场定位和球迷需求的增长点。或者，如鲍曼所言：“如果不愿冒点风险、犯点错误，我们永远无从知晓明天会是什么样子。”

不过，为了追求这样的明天，大联盟似乎又危及到了今天在它背后支持它变强的各股力量。对职业棒球及其他所有主流体育联盟而言，利润丰厚的电视转播授权合同向来都是确保整体营业收入的关键。2010年，大联盟共与ESPN、福克斯和TBS（东京放送系统电视台）三家电视台签有尚未到斯的电视转播权协议。其中，与迪士尼旗下ESPN电视台的合约期限长达8年，年均价值3亿美元，共可为大联盟创下24亿美元的总收益。按协议规定，ESPN每赛季最多可转播80场比赛，周日晚还可独家放送最多5场针对单支球队的比赛特辑，以及一系列周一晚间比赛。同时，大联盟还与福克斯电视台签订了为期7年、年均价值达2.5亿美元的合同，允许对方播放周六下午的精选赛事，并授予其世界大赛（World Series）和全明星赛（All–Star Game）的独家转播权。此外，它和TBS电视台也缔结了一份年均价值约1.5亿美元的7年合约。所以，通过以上3份协议，大联盟每年可从中获得约7亿美元的总收益。

该项所得远远超过了BAM在2009年通过在线付费产品获得的7 000万美元收益，如MLB.TV和At Bat应用程序等。在思量如何回应iPad新品

发行之际，BAM虽占据着付费市场的主要份额，但它依靠B2C内容的销售所得，也才不过电视转播权交易的1/10。鲍曼团队深知，数字收入可能会呈现快速增长势头，但大联盟若想利用付费内容赚取和传统媒体一般高的收益，仍有很长的一段路要走。再者，向媒体——甚至是在线媒体合作商授权内容，和面向消费者进行直销意义同样重大。2009年，BAM分别与ESPN等多家媒体公司签订在线内容授权合同，从中共获利7 000万美元，而这些合作商也大多都与BAM缔结有电视转播权协议。

虽然像鲍曼所说，BAM的举动为“球迷奉献了更优质的服务”，对球迷来说是个大好消息；但如果过多地把重心放在直销业务上，又可能会引发电视合作商的诸多不满。看到球迷可以更加灵活地通过在线方式观看球赛直播、了解相关资讯，广播电视公司自然会担心收视率下降的问题。即便是其他因素导致了收视率下降，如缺乏地区季后赛或世界大赛精彩对决，但广播公司还是会一股脑地将责任推到BAM公司身上，并以减少日后比赛转播权报价相要挟。在当前的电视领域，体育联盟间的竞争日趋激烈，谁都想从为数不多的几家广播电视公司的手中签下高价合约；所以，激怒金主可是体育内容制作商们最不愿冒险的事情。

既然如此，为何大联盟还如此支持鲍曼全力进军数字领域呢？BAM开发直接面向消费者的付费内容听起来虽有悖常理，但实际上却是进一步巩固了大联盟现有的赢利模式，BAM也顺势增强了对当前分销伙伴的影响。大联盟只想在和广播电视公司的谈判中占据上风，并非要取代对方在营销渠道中的职能——这也是所有娱乐市场的共同主题。具体来说，内容制作商开辟新渠道，通常不是为了削弱现有分销伙伴的中介职能，而是为了增强自身的竞争优势，提高内容产品的价值。就大联盟而言，在线成就越显著，面向消费者的直销渠道越成功，它就越能理直气壮地在不满意合作方所提条件时直接一口回绝。毕竟，在力争用内容实现创收的路上，大联盟已完全摆脱了任凭发行合作商随意摆布的被动处境。

而同样出于增强对分销商影响的策略，大联盟继而创建了自己的专属电视网——大联盟电视网（MLB Network）。该平台成立于2009年，面向5 000万用户播放；观众只需要购买一个数字有线订阅包，便可实时收看直播赛事及一系列原创节目（如现场晚间户内秀《大联盟之夜》）、精彩片段、经典赛事和以棒球为主题的事件报道等。这样看来，大联盟电视网好像也在试图撇开现有的电视合作商；但同样地，大联盟这次依然无意破坏自己和ESPN、福克斯等合作方的关系，不会拉低对方对直播比赛的竞购兴趣。一方面，合作商每年会预付高昂的电视转播费，可以为大联盟的正常运转提供坚实的财务基础，所以大联盟绝对有理由去迎合ESPN的需求。另一方面，广播电视公司占据主流节目优势，大联盟可借此获得更多普通观众的关注，为棒球运动吸引新球迷——进而扩大自己的顾客群规模。所以，和BAM一样，大联盟电视网的出现同样巩固了大联盟现阶段的授权赢利模式。而它所面临的挑战就是，要在独立发展和借合作商之手赚取可观的版权费之间寻找适度的平衡。

事实上，广播电视平台和媒体制作商及零售商之间也存在类似的拉锯战。实际上，通过了解Hulu网所扮演的角色，我们便不难看出一二。电视制作公司与广播电视公司利用Hulu网将节目直接呈献给消费者，同时也就省去了与康卡斯特、有线电视（Cablevision）等有线运营商的合作环节。如Hulu网高管安迪·弗塞尔所说："内容所有者不愿假借他人之手，所以我们就为其提供分销平台，并共同参与创造价值——这就是Hulu网的手段。"而有线电视网向来十分倚重有线运营商为其创造的营业收入，因此对它们来说，直接面向观众推销节目是个极为大胆的尝试。所以有线运营商才会担心，Hulu网可能会动摇它们独家放送某些节目的特殊地位，于是便开始动用手中强大的实力奋起反击。对于选择用Hulu网发布节目的有线电视网，有线运营商们会采取强硬态度，有些有线运营商甚至明文规定电视网必须限制在线发布作品的数量，或甚至实施全面禁令。

鉴于此种紧张态势，内容制作商和整合商反倒逐渐走上了新的联盟之路。2009年6月，为更加全面地保护现有商业模式及营销渠道功能，领跑有线运营领域的康卡斯特公司，决定联手媒体巨头时代华纳，率先在业界提出一项名为“电视无所不在”（TV Everywhere）的计划，承诺有线频道的付费用户可同时享受在线渠道的同等内容。一个月后，大型广播公司CBS（也是当时唯一一个不持有Hulu网股份的四大传媒集团之一）加盟该试行计划，测试区别付费用户与非付费用户所需的身份认证系统。

随着在线视频市场的不断发展，广播电视平台也越发希望，各方能依照现有行业格局下的游戏规则谋求进步，包括不要撼动有线运营商一贯以来的重要作用。基于有线运营商带来的可观报酬，将之视为主要营业收入来源的电视广播网没理由不这样憧憬。尽管有批评家斥责，“电视无所不在”等倡议是守旧派为挽救濒临消亡的商业模式而进行的垂死挣扎，但实际上，在电视行业中，任何一家主流参与商都不会与诱人的经济效益为敌，更不会无故激起金主的不满。因此，维护现有收益模式、捍卫营销渠道功能，对他们来说有好处。事实上，对当前格局构成真正威胁的，主要还是来自行业之外的力量。

棒球和电视领域的例子表明，数字技术的进步将促使实力内容制作商直接淘汰现有分销商，这种想法是不太现实的。真实情况要更为复杂，也更为有趣。数字化丰富了消费者享受媒体内容的途径，所以一些大型媒体制作商也纷纷加入其中，争创专属自己的新渠道，希望以此与当前分销商抗衡。

而紧抓潮流、采用分销新技术渐入发展佳境的，除大联盟外还有另一家体育机构——NFL。橄榄球不仅是全美收视率最高的体育赛事，同时也堪称全球最成功的娱乐IP；从很大程度上来讲，NFL所奉行的内容管理策略同时也反映了娱乐产品市场的演变轨迹，能给予我们不少启发。

2009年年末，NFL圆满结束20年来规模最大的常规赛季，每场比赛平均吸引超过1 600万名美国电视观众。不过，时任NFL媒体战略高级副总裁的布莱恩·罗莱普，却无暇欢庆这场橄榄球联盟史上最近的一次划时代盛会。当时，全美球迷正翘首以盼新一轮季后赛打响，尤其是前后持续44天的超级碗决赛；同时，罗莱普和他的数字媒体团队却面临着如何立足移动领域的战略抉择。各潜在盟友都迫切希望战胜斯普林特公司，成为NFL新一任官方无线合作商。精彩片段、实况直播，甚至是通过流媒体实况直播NFL电视网（NFL Network）和NFL红区（NFL Red–Zone）等联盟主打有线频道的比赛——许多关乎移动平台的重要授权究竟何去何从，一切还要看罗莱普他们决定让花落谁家。

布莱恩毕业于哈佛，2003年加盟NFL，2005年开始掌管数字媒体团队。他告诉我："NFL既是家体育公司，也是家媒体公司。我们致力于最大化地从橄榄球比赛中获利，而媒体权限正是其中一项关键的收入来源。"布莱恩的话不无道理：2009年，NFL营业收入总额达80亿美元，其中约一半来自媒体授权（主要通过与广播电视公司签约实现），另有1/4源于门票销售。每年，ESPN有线电视台会向NFL支付远超过10亿美元的转播费用，CBS、福克斯和NBC等广播电视公司支付的额度均在6亿至7亿美元之间，而卫星电视供应商DirecTV则会另外支付7亿美元。此外，广播电视合作商在协助构建NFL品牌的过程中，也发挥了相当重要的作用。"NFL只承担小规模预算，"负责球迷策略与营销的副总裁表示，"我们极少购买媒体服务。但通过与广播电视合作商签订协议，向他们出售赛事插播广告，我们可以从中节省至少2亿美元的媒体费用。"

关于手机——或者说智能手机——的内容发布，NFL自2005年起便与斯普林特公司确立了合作关系。作为联盟的独家移动合作商，斯普林特每年都要向其支付1亿美元的费用，其中约一半专门用以和NFL相关的广告与宣传投入。不过，双方协议在2010年4月到期，所以NFL已着手接洽新的合作伙伴。但想要做出正确的抉择可绝非易事。"我们希望比赛能覆盖到最广大的球迷观众，可以借助合作商之力提供最棒的体

验，”罗莱普称，“但同时，移动领域的竞争又异常激烈，我们不想失去相应的可观收益。”

罗莱普团队制订了三种战略选择。第一，就像与斯普林特达成的协议一样，NFL可以选择与某家移动运营商建立独家合作关系。“这或许是我们就移动业务签署的最后一份独家合作协议。”考虑到移动产业的飞速变化，罗莱普表示。“球迷们的热情程度无与伦比，我们必须更加精挑细选。”数字媒体副总裁汉斯·施罗德补充道。第二，NFL可以促成数个非独家合作协议，与美国电话电报公司（AT&T）、斯普林特和威瑞森电信（Verizon）等多家移动运营商合作，在取消独家经营权的同时，授予各方在手机上运营NFL内容的权利。“独家运营权会严重限制球迷观众的数量，即便是规模最大的运营商也只能覆盖20%—25%的观众，”2009年年末，施罗德就市场状况说道，“非独家代理交易可以帮助NFL吸引更多的移动设备观众，而这也是我们目前在广播电视平台采用的合作战略。”第三，与现有或新的广播电视网建立同时覆盖电视和移动业务的合作。在与广播电视公司的最近一轮谈判中，NFL并没有提及手机平台的发行权事宜，所以它可以再度递出橄榄枝，授予对方全程直播比赛、实时发布赛事集锦以及NFL电视网和NFL红区直播视频的权利。罗莱普向来视广播电视网为“战略伙伴”，他也知道对方同样非常重视移动转播权的潜在价值。譬如，ESPN就曾针对手机平台专门开发了“ESPN移动”（ESPN Mobile），而且也迫切希望能将NFL的内容搬上自家平台。

如今，NFL总裁罗杰·古德尔又提出了更高的要求，他希望联盟能在2027年实现创收250亿美元的目标，充分彰显了联盟致力于扩大业务规模的决心。而对于罗莱普来说，他的任务就是制订一套移动业务发展战略，尽自己所能地帮助联盟实现这一雄心勃勃的营业收入目标。

在谈判桌上，NFL向来不会做吃亏买卖——当然，这还是委婉的讲法。作为全美最富有的体育联盟，NFL之所以能占据领先地位，正是因

为在与媒体公司就内容转播开展合作时，它总能非常明智地做出最佳选择——为手机平台挑选合作商亦是如此。在古德尔大胆的营业收入目标激励下，罗莱普最终决定只与其中一家移动运营商结盟；在体育界业内人士看来，因此举而促成的合作在授权合约领域具有里程碑式的意义。2010年3月，NFL与威瑞森正式宣布合作，双方签订了一份为期4年、价值共计7.2亿美元的合约，也是联盟有史以来最贵的移动合约。（2013年，双方决定续约，合约金增至10亿美元，涨幅约40%。）但对部分人而言，这一结果似乎有些出乎意料。他们不禁疑惑，为什么NFL会选择独家授权，这跟联盟的整体分销策略有什么关系？其实，所有的答案都直指另一个核心问题：NFL到底为何如此强大，它又是怎样利用数字技术优势为自己谋求利益的？

在选择发行伙伴时，包括罗莱普在内的媒体制作商往往十分纠结。而针对媒体授权过程中的权衡取舍，我专门总结了一个“3C原则”，即回报（compensation）、覆盖（coverage）与合作（cooperation）。具体来说，公司通过签订价值最高的合约，可以最大限度地收取回报；或者，通过联手多家合作商、确保最广泛的受众群体，可以最大限度地扩展覆盖范围；或者，避开引发合作伙伴不满的举动，即防范营销人员所谓的“渠道冲突”，最大限度地深化合作。不过，内容制作商几乎很难同时做到以上三点。实际上，它们在多数情况下只能实现其中一个原则，而专注于某一点难免要以牺牲其余两点为代价。

所以，在抉择潜在的移动合作商时，罗莱普也深陷这种苦恼之中。如果走第三条道路，和至少一家广播电视网结盟，会进一步巩固NFL和已有媒体合作伙伴的关系，进而最大限度地强化合作。毕竟，电视转播权对NFL的财务状况至关重要（罗莱普称广播电视公司为“战略伙伴”也是有一定原因的），而相较之下，移动转播权就难免有些小巫见大巫，所以将移动转播权授予ESPN等电视合作商也是阻力最小的选择。

走第二条道路，和若干移动运营商建立一系列非独家授权协议，有

助于NFL扩大球迷收视规模，最大限度地扩展覆盖范围。如施罗德所说，彼时没有一家运营商覆盖的潜在受众能超过整体的1/4，所以此举会赋予联盟显著的优势，并带来相当诱人的高额利润商机——如果NFL能在谈判桌上和各方巧妙周旋，必然可以赚取一笔相当巨额的授权费。

然而，罗莱普和NFL却摒弃了以上两种选择；因为他们清楚，与其中一家运营商签署独家协议，能确保最高的潜在收益。走第一条路可以最大限度地收取回报，而威瑞森为将NFL内容搬上智能手机平台，也确实支付了一大笔费用。事实上，移动市场竞争异常激烈，而鉴于行业当前发展停滞的境况，各竞争运营商为求生存，都会抱着“机不可失，时不再来”的态度，力争一切合作良机；所以联盟才能拿到条件如此丰厚的协议。此外，只有取得独家授权，威瑞森才能以NFL品牌的赞助之名全面从中受益。作为唯一一家授权转播商，威瑞森可以为自己冠名为“NFL官方指定移动合作商”，所以它也乐意为此付出高昂费用，而这种局面又更进一步促进了双方的合作，让威瑞森完整获利。就此，颇具影响力的《体育经济周刊》（*Sports Business Journal* ）说得没错，这场交易实属“美国运动联盟史上赞助与媒体内容交叉度最大的一次合作”。

与BAM公司相比，NFL奉行的策略在诸多方面都与之截然相反。譬如，NFL十分重视与媒体公司的授权合作，而BAM则更强调直接面向消费者的付费内容业务；NFL遵循将数字运作与传统媒体筹划相结合的经营理念（罗莱普团队的大本营就设在纽约的橄榄球联盟总部），而棒球大联盟却选择另立BAM公司专门处理数字事务。此外，在开发数字媒体的问题上，NFL表现得相对保守慎重——如罗莱普所言：“我们不需要事事争先，事事做精才最重要。是否成为最大胆进取的体育联盟，我们并不在意。”BAM首席执行官鲍曼则强调必须当特定平台的先锋，他不仅强调试验精神，同时还有引领技术发展的坚定决心。

不过，在某一点上，这两大体育联盟的主张却又是相互吻合的。与橄榄球大联盟一样，NFL同样利用先进的数字技术拓展了不少新发行渠

道，并借此提高了对媒体合作伙伴的影响。就NFL而言，签署移动转播协议时冷落原有电视合作伙伴，并非为了削弱电视台的作用，或从根本上撼动当前的媒体格局；相反，它这样做只是为了能在谈判桌上占据更大优势。罗莱普还专门就自己的战略做出解释，指出他的团队在采取行动时会因循“三大支柱”要素：“首先，我们希望借助新平台覆盖更多的球迷。其次，通过向新平台授权内容，出售产品，寻找对购买转播权、吸收球迷观众感兴趣的新合作商。最后，利用新平台激发现有合作商加强竞争，进而赋予内容产品更高的价值。”其中最后一点尤为重要——NFL之所以希望激发各合作方之间的竞争，正是因为越多人竞争授权，其内容产品的价值就越高。

直接面向消费者发行内容便是对上述理念的具体贯彻。NFL拥有两家专属有线平台：NFL电视网和NFL红区。NFL电视网主要播放季前赛、超级碗赛事、其他NFL“经典节目”，以及一系列关于教练、选手、球迷的报道，以及球队遴选新人的年度选秀大会（NFL Draft）等。而NFL红区成立于2009年，用户可通过该频道在同一时间观看多场周日赛事：当某支球队进入场上前20码范围内（即“红区”）准备进球时，镜头就会切换到该球队的比赛现场。借助新渠道，NFL彻底摆脱了对电视合作商手中各种发行设施的依赖，而联盟高管们在与现有或潜在合作伙伴洽谈授权时也更有底气。“电视对我们的业务发展意义重大，如果能在该领域占据一席之地，必将对宣传联盟的赛事内容大有助益，”施罗德告诉我，“NFL电视网帮助我们达成了这一心愿。”此外，面向消费者的直销渠道同时也是检验联盟内容的有效平台；毕竟，NFL越了解消费者对其内容产品的反应，它就越能做出正确的选择。

只要大略数一下NFL的发行伙伴就不难发现，联盟在激发授权合作商相互竞争的路上确实下了不少功夫。在NFL新一轮的移动转播合同尘埃落定后，观众可以通过CBS、NBC、福克斯广播电视台、ESPN有线电视台、卫星电视供应商DirecTV、卫星广播网天狼星（Sirius）、无线运营商威瑞森、NFL电视网、NFL红区和NFL官方网站等平台收看比

赛。NFL非常擅长“细分”内容，它授予了每家发行商不同的独家转播内容，如：CBS和福克斯可以播放美国橄榄球联会（AFC）和国家橄榄球联会（NFC）的分区赛，NBC播放周日晚间比赛，ESPN播放周一晚间比赛，威瑞森独享手机内容转播权。与此同时，用罗莱普的话说，联盟向来“十分注重控制权”。他曾指出：“2005年，我们的转播权续约时，收回了许多数字版权，并且决定，如果合作方想要继续享受这些权利，它们就必须讲清楚，拿到授权后各自的规划及优势分别是什么。”

上述策略在确保球迷通过更多渠道观看球赛的同时，也从某种程度上制造了紧张的态势。NFL与威瑞森达成协议后不久，《体育经济周刊》发表评论称，“某些企业为得到电视和卫星转播权，共计每年需要支付近40亿美元的天价费用。它们一定会牢牢紧盯NFL的近期动向”，看看自己会受到怎样的影响。据某家购买了NFL部分内容版权的公司高管称：“我们不会放松关注。它的优势正一点点被蚕食。”

截至目前，电视业高管们主要担忧的还是NFL电视网和NFL红区频道。2006年，NFL决定亲自进行实况直播球赛，并独家制作、转播了8场常规对抗赛，也借此在周四、周六启动了一套全新的系列节目，但却引发了不少合作主管的强烈抗议。很快，联盟便遭遇了时代华纳有线电视、康卡斯特公司等有线电视运营商的抵制。事实上，NFL电视网向每位用户收取的费用偏高，而且还坚持向有线电视运营商捆绑出售自家平台内容（即在某些附加的体育内容之上实施再度捆绑），这些都招到了两家企业的抗议。此外，NFL红区允许用户收看全部赛事内容，所以和DirecTV节目《NFL周日门票》（*NFL Sunday Ticket*）自然也少不了一番较量。而且比起某支球队的个别战况，部分球迷更希望看到整体的赛事进程，所以CBS和福克斯周日常规赛的收视率也会因为NFL红区下降不少。不仅如此，联盟还会频频提醒用户，他们可以在NFL平台欣赏每一个触地得分的精彩瞬间，且不受广告打扰，甚至还专门提出口号——“看NFL赛事，就去NFL平台”，而这所有的一切无一不直戳各家合作商的痛处。

那么既然如此，合作商们为何还能容忍NFL做出这般举动呢？答案还是一样：NFL掌握着他们迫切需要的爆款内容。NFL赛事蕴藏着超乎想象的人气：超过70%的美国人称自己是橄榄球迷，其中约一半人认为自己是狂热粉丝（而非普通球迷）。在美国，橄榄球拥有最庞大的球迷群，也是最受国民欢迎的体育项目。NFL球迷每周至少有9小时奉献给了球赛，其中4小时是在观看实况直播，而这两组数据均远超其他任何体育节目。此外，美国最受欢迎的十大职业球队中有7支来自NFL；其重大赛事的收视率甚至比奥斯卡金像奖颁奖礼、《美国偶像》决赛还要高；而决出终极冠军的年度超级碗比赛，也早已成为举国上下一场非官方的庆典盛会。如今，收看超级碗直播的观众已突破1亿大关。事实上，2013年年初，在美国全时段收视排名前5的节目中，仅超级碗就霸占了4个席位。该赛事更是在2010年、2011年和2012年连续3年稳居收视榜首；2012年2月，其观众规模高达1.11亿人。

尽管近年来五大广播电视网的收视率均有所下降，但NFL好像并未受到影响。所以，电视高管们才愿意把注意力放在一群体重250磅的中后卫球员身上，希望能在NFL广受热捧的内容大餐中分得一杯羹。长期担任NBC体育台董事长的迪克·埃伯索尔称，NFL是节目制作人“在整个电视领域最稳赢的投注”。“它占据超乎想象的主导优势，”埃伯索尔表示，“NFL绝对是成功的保证，它甚至比布拉德·皮特、乔治·克鲁尼、安吉丽娜·朱莉出演电视剧更能确保成功。”数据同样印证了埃伯索尔的观点。而广告商们也喜欢NFL的成功概率：2013年，据说广告商为争夺超级碗比赛中途30秒的插播广告，不惜花费3 800万美元的高价，远远超过对其他任何电视广告的投入。此外，CBS、福克斯和NBC会每年轮流转播比赛，直接从中受益。ESPN对NFL内容的投入也比其他节目高，不过，它借此又能从有线运营商那里收取每位有线订阅用户每月5美元的费用，赚得也比其他有线电视网多——所以，ESPN也愿意尽其所能地力保这一制胜之道。为吸引并维系卫星用户，DirecTV对NFL内容可谓倾注了极大的心血；和它一样，威瑞森也希望能借助联盟之力抬升自己在移动领域的市场地位。

当然，NFL的高管们也非常清楚自己手上爆款内容的无限价值。“如果联盟决定把内容搬上哪个平台，我们就有能力拉动哪个平台的发展。”罗莱普指出。施罗德也表示赞同：“大家利用NFL内容拓展业务、获取成功的例子数不胜数。”所以，NFL也会继续发挥影响，争取从发行渠道伙伴手中拿到越来越丰厚的报酬。不过，打算与合作商一争高下或是将其完全排挤出营销渠道，都实非NFL的目标。每年，NFL都能从现有媒体合作伙伴那里得到可观的授权预付金，还能借助其雄厚的营销实力扩大自身影响力，这些可都是联盟十分倚重的发展动力。

NFL的目标非常明确：强化控制与影响力，从现有的商业模式中获益——而非减少渠道合作伙伴的支持，那种做法风险比较高。正是因为球迷们欣赏球赛的途径越来越多样化，橄榄球联盟才能如此顺利地繁荣发展。和棒球大联盟等聪明的制作商一样，NFL非常懂得利用发行商们对观众热捧内容的不懈追求。而和所有的制作商一样，NFL明白，只有掌握爆款内容，才能获得更大的实力与影响力。

第七章
超级IP的未来

BLOCKBUSTERS

2010年，肖恩·卡特——即全球最卖座的歌手之一、说唱音乐巨星杰斯——计划出版个人回忆录《解码》，并要求出版商以史无前例的发行方式推广自己的新作。最终，杰斯如愿以偿，大众也见证了一种极为新奇的产品发行方式。

崇尚挑战的信念让卡特最早萌生了写作的欲望，并在40岁成功推出这本处女作。远远不同于传统的自传，卡特在书中就其最具争议性的部分歌曲做了深入阐释，并讲述了一些与自己人生及艺术事业相关的故事，他说这是一部“抒情回忆录”。这本书像一幅拼贴画，串起一连串自传片段、歌词和图片，对多首大热歌曲中的比喻和隐含信息进行了充分的“解码”，让读者在全面了解卡特人生经历的同时，又能从全新的视角认识说唱音乐历史与文化。卡特的经纪人约翰·曼尼利将此书视为深刻的宣言。（曼尼利曾与现场国度公司共同创建合资伞形公司Roc Nation，主要打理卡特的演艺事业、音乐录制与发行、演唱会、商品销售及其余新业务等。）“我们可以借新书宣告，说唱音乐并非儿歌，它是一门真正的艺术、一门严肃的学问，”他告诉我，“歌词的每个字都富含深意。”

2009年，全球最大的出版集团兰登书屋旗下的施皮格尔–格劳（Spiegel & Grau）出版社买下《解码》版权，计划于2010年11月出版新书。“我们接触过许多名人的出版计划，但大都缺乏吸引力，不过我们感觉杰斯却有非常有趣的东西要说。”施皮格尔–格劳资深副总裁兼兰登书屋发行人朱莉·格劳表示，她也是受邀与曼尼利洽谈该书出版计划的少数出版人之一。曼尼利知道，卡特的想法可能会出乎不少潜在合作出版商的意料。“兰登书屋的人走进门的那一刻，我就知道，他们肯定觉得这最多也就是一本传记或商业书，”曼尼利表示，“不过当我们提出抒情回忆录这一概念时，他们欣然接受了。”

卡特和曼尼利很快就告诉格劳，他们不希望出版社沿用传统的发行方式来推广新书。对此格劳记忆犹新：“（卡特）说，‘不要讲那些因循

守旧的老规矩。我最排斥这些条条框框。’”曼尼利也表示：“我们告诉兰登书屋：‘收起你们千篇一律的发行手段，彻底丢掉！我们可不想只是循规蹈矩。当然，基本该做的事我们会做——签售会我们会照办——但我们希望能创新。’这就是杰斯的信条：每次都要与众不同。”

于是，在拿到图书版权不久后，施皮格尔–格劳便找到了新兴广告公司Droga5的两位创始人大卫·德罗加和安德鲁·埃塞克斯，请他们帮忙策划一套创新的发行方案。在纽约土生土长的埃塞克斯任Droga5首席执行官一职，澳大利亚人德罗加则是公司的创意董事长。（公司名称亦源于德罗加：在他幼年时期，母亲为区分他和4个兄弟的贴身衣服，曾专门在其内衣上缝了“Droga5”字样。）当时，Droga5恰巧也在苦思另一套方案：如何推广微软新款搜索引擎“必应”（Bing）。所以两人决定一石二鸟，准备开办一场大规模的互动性寻宝游戏。在《解码》上市前数月，这本300页的回忆录的页面将出现在不同的媒体平台——如广告牌、公交车站，以及汽车、外套，甚至是酒店游泳池底等许多非传统广告平面。全球的参与者可利用必应搜索引擎搜索出每页内容的所在位置并逐一“解锁”，进而将分布在现实和数字世界的全部内容完整拼凑起来，过程可以赢得各种奖品。“杰斯的新书在设计和概念上都非常独特，”埃塞克斯在提及这本回忆录时说道，“所以我们觉得有必要配以一场独特的推广活动。”

据Droga5估计，为践行这项以杰斯为主题的大胆理念，仅人力和物力消耗就需要200万美元左右的投入。但是，施皮格尔–格劳出版社实际上又难以拿出足够的资本，为卡特这样一位超级明星开办一场规模相当的新书宣传活动。格劳也承认，自己手上的广告预算“甚至连买下一块广告牌都难”。所以这才有了必应顺理成章的加盟。而德罗加和埃塞克斯也都希望，微软能把这场由必应支持的创新之举看成是一次难得良机，可以借机打破网络用户“逢搜索必谷歌的习惯”。

在Roc Nation、兰登书屋以外，微软在线服务高级副总裁尤素夫·迈

赫迪也带领一个专门小组加入了这场前所未有的合作。然而面对此情此景，作为中介的Droga5又不可避免地碰上了一个棘手问题。对杰斯、Roc Nation和兰登书屋而言，销售图书（而非免费赠送）、高效掌控整个发行活动是他们最关心的两个问题。“一切事宜都得经过杰斯首肯。”曼尼利声称。对微软而言，能否掌握最终决定权同样非常关键：“如果让我们出钱，那我们就希望当拍板的人。”迈赫迪表示，他的根本目的就是要提高必应搜索引擎的知名度和使用率。而Droga5在忧心“如何维护合作关系”（如埃塞克斯所言）的同时，还得反复权衡Droga5自身的潜在成本与效益。所以，若想杰斯的回忆录在市场上获得成功，利益不同的各家合作团队就必须设法达成共识。

那么，我们到底该怎样看待Roc Nation、兰登书屋、微软和Droga5之间的交易呢？尽管这种结盟听起来可能像是灾难制造者，但分析过后我们又会发现，此举其实能让每一方参与者都收获相当不错的回报。更重要的是，通过剖析《解码》的发行过程，我们还能充分地从中窥见爆款策略的未来走势。这项高度创新的发行方案最终为Droga5揽获了数个广告界颇负盛名的奖项，但关键是，它和数字技术如何变革整个娱乐行业又存在着极为密切的联系。尽管我曾说，人们担心长尾业务会取代爆款业务，以及内容制作商的中介作用会被日渐削弱，都不过是言过其实，但不要误会——技术进步确实对娱乐行业产生了极为显著的影响。《解码》的发行就从多个方面印证了这一观点。

我们先来看积极的一面。对于每个工作日白天（晚上甚至每个周末）都在专注发行、宣传娱乐产品的人而言，数字技术为其开辟了一个激动人心且具有无限可能的新世界。Droga5为《解码》策划的发行活动就是一个最好的例子。如果没有技术的发展，就不会出现各种卓越的创新成果，如社交网络、交互式地图、可拍摄手机、照片共享应用程序等，那么《解码》的创新发行也是根本不可能实现的。正是因为借助这些新型工具，Droga5才能融户外与在线活动于一体，才能将街头与互联网体验完美结合，进而让广大歌迷切身感受到与偶像杰斯的真实互动。

如果失去配套的技术支持，这种创新发行活动是根本无法想象的。

我们再来了解一下活动开展的具体过程。新书上市前一个月，Droga5把各章节内容通过不同媒介分散到了全世界共200个地方。他们每天会发布10页内容，而每发布一页，参与者便有机会找到和杰斯人生及音乐生涯相关的一个重要场所。活动动用了许多传统的户外媒介，如纽约时代广场、拉斯韦加斯赌城大道和伦敦科文特花园等高曝光场所的广告牌、地铁站、公交站等。但与此同时，此次宣传还借助了不少更为新奇的广告平台，如第五大道古驰旗舰店橱窗内的外套内衬、迈阿密海滩德拉诺高级酒店（Delano Hotel）的游泳池底、新奥尔良某座大楼的天台、阿波罗剧院的舞台幕布等。其中部分广告布置绝对堪称艺术杰作。

当然，图书页面展示可并非随机摆放那么简单；每页展示的位置都与该页内容密切相关，因此又能让读者身临其境地感受杰斯笔下的各种回忆。例如，《解码》第24页提到杰斯曾在布鲁克林某个街角兜售毒品，而该页的线索就被展示在这个街角的广告牌上。再比如，第156页曾言及杰斯与别人共同创办过一家斑点猪餐厅（The Spotted Pig），那么这一页就被印在该餐厅的盘子或杯垫上。每个页面都标有“解码杰斯”的水印字样，以及参与游戏的具体方法。如果玩家向指定号码发送一个简单代码并成功“解码”书页，就有机会获得各种奖励，如杰斯亲笔签名的《解码》新书。

与此同时，为推广在线寻宝活动，杰斯还会在个人脸谱网、推特账号及游戏官网（bing.com/jay–z）分别发布两条线索。第一条线索会缩小书页所在的地理区域，而第二条线索则会直接指出确切的位置。率先破解两条线索并进入数字地图准确定位的参与者，就可“解锁”相关书页继续赢取新一轮奖励，如得到杰斯在脸谱网的私信问候。此外，街头参与者在找到书页后，也可选择拍下照片提交至游戏官网。随着越来越多的书页逐渐在户外被发现，官方网站也会相继公布整本书的内容。通过数

字途径集齐所有书页的参与者，可自动获得抽取终极大奖的机会，而这也是每位杰斯的粉丝都梦寐以求的奖励——两张可终身免费参加杰斯全世界演唱会的通行门票。

这场活动也达到了兰登书屋和杰斯的预期。数百万人参与其中，玩家们竞相在网上交流线索。活动期间，杰斯的脸谱网关注量猛增100万人。而对于新书大规模发行尤为重要的是，全球主流新闻媒体和颇具文化影响力的相关人士都纷纷加入传播大军；仅一个月之内，发行活动便获得了10亿次的媒体曝光。就连其他名人也不甘寂寞：崔·颂发表推文称："杰斯用必应发行新书简直是横扫千军啊。"瑞安·西克雷斯特也写道："太疯狂了……杰斯把300页的新书内容藏到了世界各地……粉丝们可有的找了。"许多推文还附上"解码杰斯"的网站链接，都进一步引发了人们对这本回忆录的追捧热潮。

通过这些免费宣传，《解码》上市不久便迅速登上畅销热榜，并连续19周稳居榜首。该书定价35美元，最终售出30万册。虽然另一位说唱巨星埃米纳姆也曾在2008年出版自传《这就是我》，但销量却不及《解码》的1/10。当然，《解码》创下的收益，让施皮格尔–格劳出版社赚回给作者的预付金绰绰有余。

虽然《解码》的发行策划是独一无二的，但许多其他娱乐产品同样也受益于引人注目的数字宣传方式。例如，依靠数字媒体打造拟真体验的虚拟现实游戏（ARG），就曾在2007年有效带动了九寸钉乐队（Nine Inch Nails）新专辑《新世纪元年》（*Year Zero*）的发行。为推广这张唱片，数字广告公司42娱乐公司（42 Entertainment）精心设计了一项解谜任务。歌迷可通过购买乐队出售的T恤，获得印在上面的某些加密信息和电话号码，从而找到线索提示。其后，公司又相继推出一系列环环相扣的网站、一个未做任何标记的U盘（包含一支从未公开的歌曲和几条线索，被一位歌迷在演唱会现场的卫生间内发现），以及通过手机发布的数条语音信息。当数百名歌迷齐齐涌入一座废弃仓库，九寸钉突然

空降现场时，整场活动被推向高潮。最终，这张专辑获得了线上和线下的免费宣传。

电影界也采用过类似的宣传策略。华纳兄弟曾联合42娱乐，专门为巨制大片《黑暗骑士》开发了一款ARG游戏《干吗这么严肃？》（*Why So Serious?*）。2007年5月，距电影发行还有一年多时，影迷找到了蝙蝠侠的敌人——小丑扮演者希斯·莱杰的首张剧照，并通过多条线索得知，小丑企图为自己创建一支复仇军团。在圣迭戈国际动漫展期间，印有小丑形象的1美元纸钞被分发给与会者，飞机特意在天上画出提示信息，大量粉丝穿着小丑的服装竞相奔走在圣迭戈市内的多条街道上。在长达一年的活动过程中，借助数百个网页、交互式游戏、电子邮件、视频和收藏品，影迷们踊跃参与了丰富多彩的活动，如搜寻内置手机的响铃蛋糕、为支持虚拟角色哈维·邓特而在现实世界组织抗议活动等，以此探索这部电影的角色与主题。

在更近期的例子中，狮门公司利用推特、脸谱网等社交网络，与电影《饥饿游戏》的原著书迷开展互动，同样利用数字化营销方式获得了理想收效。早在2012年3月电影上映前，狮门的数字团队就创建了一个专题网站（TheCapitol.pn），粉丝可选择在平台某一虚拟“区域”进行注册，获得身份后可与所属区域内外的其他粉丝进行交流互动。汤博乐（Tumblr）和YouTube则分别利用网页与视频公开了影片的服装和妆容。制片方每发布一位主演的海报与预告片，就总能在网上引发高度关注，其中某支预告片甚至在短短24小时内就获得了800万的播放量；紧接着，诸如演员出席媒体见面会等各种线下宣传活动也开始趁势拉开序幕。

尽管《新世纪元年》最终荣登公告牌200强单曲榜亚军宝座，《黑暗骑士》与《饥饿游戏》也都获得可观的票房，但数字媒体到底从何种程度上拉动了销量的增长，其实还很难断言。不过可以肯定的是，数字媒体确实为作家、音乐家、电影导演及其他媒体制作人提供了全新的平

台，促进了他们和粉丝之间的沟通与联系。此外，通过数字媒体开展活动还可以提高营销成本的效益。因为最成功的营销案例往往都十分强调受众的参与，并会设法调动其主动参与推广的积极性。譬如，名人们竞相传播杰斯的新书发布消息，普通消费者参与寻宝游戏、分享视频及其他活动材料并与脸谱网好友热议产品发行资讯，都能显著地提高活动的营销效果。

在开展调查的过程中，我还曾就电影和视频游戏预告片的在线传播方式做过专门研究。与100多则预告片相关的原始数据显示，这些视频的分享规模通常都非常庞大。预告片一经制作公司上传至YouTube等视频分享网站，很快就会被网站用户频繁转发；他们要么直接分享官方视频，要么发布经恶搞、再合成、混搭过后的衍生作品。据我的调查显示，这类用户自行改编的视频可显著提高产品的广告效果，且成本更加低廉。事实上，就我研究中涉及的绝大多数预告片而言，相比广告商的原创视频，用户上传的改编视频所吸引的浏览量往往要高出数倍。举例来说，索尼影业曾在YouTube发布电影《天使与魔鬼》（由汤姆·汉克斯主演）的预告片，相关点击量达600万次，而其中至少70%是源自用户改编生成的作品，而非电影公司官方视频。然而这还只是平均基准以下的结果：在所有抽样预告片共计3亿次的广告浏览总量中，用户自主上传视频所占比例为89%。所以，从我的研究可以看出，如果策略实施得当，制作商不仅可以从粉丝的行为中大大获益，同时还能以低成本投入吸引更多的潜在消费者。

但是，只要对娱乐业略知一二的人都不会因此而认为，内容制作商完全可以放弃对传统广告的投入。在新作品通过数字媒体上市时，制作商绝不应该期待任何奇迹。事实上，线上和线下成功案例背后的原因大多是一致的。消费者或许会积极参与娱乐新品的在线宣传；但从结果来看，这种现象也只会对《使命召唤》《饥饿游戏》等最具人气的产品行之有效，而这些作品实际上又都对传统广告投入了不菲的花费。所以我们可以再次得出结论，爆款策略能够创造相当诱人的可观回报。

得益于数字新工具，产品发行不仅会更有创意，成本有时也会更加低廉，这对娱乐业来说无疑是个好消息，但事实远非如此。《解码》的发行同时也预示了爆款策略在未来的另一种可能前景：内容制作商与不同利益的公司之间的合作越来越重要。尽管Roc Nation与微软的联手可能会有些奇特，但往后这种趋势会更为普遍。基于现实需求与时代机遇的双重影响，杰斯通过发行个人回忆录，为业界开辟了一种全新的运作模式。在当今世界，出版社等内容制作商通常无力承担高成本预算，也很难开展杰斯等超级明星所期待且能匹配其巨星水准的大规模宣传活动。

兰登书屋属于德国贝塔斯曼私人媒体集团旗下，是“六大”出版公司之一，每年会推出数百种图书，创收总额超过20亿美元；然而其旗下的施皮格尔–格劳出版社，年发行作品却不过20种左右。格劳曾告诉我，公司收购《解码》可是拿出了“7位数”的预付金，所以这也成为整个出版社大手笔投资之一。格劳非常清楚其中的风险，而且当时的经济气候也并不景气，她表示：“图书出版业严重受创，我们只能眼看全美最大的图书企业只剩巴诺书店和亚马逊。而杰斯的新书内容又不适合沃尔玛，所以我们只能把全部赌注押在个别零售商身上。”不过，出席杰斯在麦迪逊广场花园的《蓝图3》巡演后，格劳内心的担忧反倒稍稍被抚平了。“现场整整有两万名观众，大家好像对杰斯每首歌的歌词都了如指掌。当时我就觉得，‘还好，我们没押错注。’”不过，出版社参与《解码》项目的只有一个小型团队（除格劳外，还有责任编辑克里斯·杰克逊、一名营销总监、一名公关人员和两名数字内容专家），所以开展大规模宣传活动还是有一定困难的。

出版社的预算并不符合杰斯团队的预期。“大家第一次就营销方案进行讨论时，我们曾问及兰登书屋的预算规划，”曼尼利回忆道，“格劳紧张地在纸上写了一个数字递给我。上面写着5万美元。我当时就惊呆了。要知道，这连杰斯参加一场活动的差旅费都不够。我以为她漏写了两个零。”但格劳却表示自己没有写错，并补充说：“还有许多出版成本

没算在内，比如制版校样，在节日季确保巴诺书店最佳位置的促销合作成本等。但即便如此，与杰斯这样的巨星为宣传单张专辑所需成本相比，我们能拿出的预算也就是九牛一毛。”

内容制作商可以为产品发行提供的预算，与为吸引潜在消费者而实际所需的花费相比，往往存在着极大的差距。在当今高度竞争环境下的媒体行业，主导行业发展的多是国际品牌和国际巨星，有效推广新品正变得越发棘手。如今，消费者不仅会面临海量的营销信息轰炸，其可选的媒介渠道更是纷繁多样，所以产品若想做到与众不同，通常得有充裕的预算做后盾才行。

正因如此，兰登书屋才决定接洽Droga5，希望能通过规模相对较小的预算为新书营造足够的声势；也正因如此，双方才决定继续寻求微软的强势加盟。回忆起Droga5首次把“解码杰斯”的想法介绍给Roc Nation时，曼尼利说：“（杰斯）立即就理解了，而且非常满意……然后我问道，‘那么费用谁来承担呢？’兰登书屋拿不出预算，而我们又不愿自掏腰包。所以我一直在问‘谁出钱？’”大卫·德罗加也意识到了这个问题：“杰斯是个实干家，他当即就明白这是个雄心勃勃的大创意。而‘雄心勃勃的大创意’往往又意味着‘造价不菲’。”

Droga5带给兰登书屋和Roc Nation的无疑是一项规模浩大的工程。针对“解码杰斯”项目，Droga5专门召集了一支由内容策划、艺术指导与写手、游戏设计师、媒体协调员、区域经理、平面设计师、移动开发者、程序员、平面与数字制作人、摄影师、线索编写员、交互设计师和用户体验工程师等50人组成的工作团队。Droga5还设法和微软找出合适的技术制作团队，并在Roc Nation中找出合适的团队人员。（杰斯本人也属于这支创意大军的一员，在600条寻宝线索中，他曾参与不少编写工作。）为方便公司迅速回应各方进展，确保数字营销有效执行，Droga5还提出了“控制中心”的设计理念，并创建了一支负责实时跟进活动进程的专门小组。

许多内容制作商并没有实力来设计与执行这样的宣传项目，拓展数字技术应用的疆界，而且也很难及时跟上快速演变的各种可能。但这种创意项目却恰是Droga5这样的广告公司的专长。事实上，尽管Droga5仅成立7年多，已证明自己有能力打破常规。例如，2006年，Droga5曾为马克·艾寇时装公司策划营销方案。他们制作并在线曝光了一段模糊视频，画面中，一位头戴兜帽的涂鸦艺术家爬过铁丝网，悄悄绕过警卫和警犬，在空军一号的机身喷上了“依然自由”几个字样。该视频也随即得到了病毒式的网络疯传。再比如，2008年，在巴拉克·奥巴马竞选总统期间，Droga5又发起了一场名为“大拉票”（The Great Schlep）的活动，旨在为奥巴马争取犹太群体的支持。他们设立了一个专门网站，邀请喜剧演员莎拉·斯沃曼录制一段视频，催促年轻的犹太选民飞往佛罗里达，劝说爷爷奶奶们放弃为奥巴马竞争对手约翰·麦凯恩的投票。可以说，Droga5的营销理念总能独具匠心。

不过，杰斯就不能自掏腰包为推广《解码》埋单吗？可以，但不会。据《福布斯》估计，截至2010年，这位巨星持有的净资产已逾4.5亿美元，单是和现场国度的合同就价值1.5亿美元，所以200万的活动经费对他而言是微不足道的。2009年上市的《蓝图3》是他个人第11张登上公告牌榜首的专辑，并以此刷新了猫王埃维斯·普雷斯利之前创下的纪录。可以说，杰斯是位非常成功的音乐人；但与此同时，他又是个极具生意头脑的商人。2007年，杰斯以2亿美元的高价转让了个人服装品牌洛卡薇尔；此外，他还积极参与多项生意，如投资美容品牌卡罗尔的女儿（Carol’s Daughter），在纽约和亚特兰大城合资创建40/40夜总会，甚至成立Roc Nation体育经纪公司，等等。但杰斯在听闻Droga5的活动策划后，并没有自己埋单的想法。如德罗加所说：“和许多处于那个情境的精明企业家一样，杰斯的第一个念头是希望可以找到一家合作商。”

通过与Droga5、微软合作，杰斯最终获得的价值远超过200万美元。尽管Droga5向微软递交的账单金额是200万美元，但其中涉及的人

力、媒体、材料制作都只是按成本计价而已。“通常，我们希望能拿到至少20%的利润率，”Droga5的首席执行官称，“但像这种短期的劳动密集型项目，我们向来还会额外收取100万至150万美元不等的劳务费用。”另外，借助此次合作，杰斯还能获得微软工程师团队及其技术专长的大力支持。多年来，这家市值630亿美元的科技领军企业开发了不少创新工具，如搜索引擎和地图技术；而这些造价数十亿美元且实用性极强的工具，又是短期项目难以争取到的有利条件。但杰斯没掏一分钱就得到了。

促使杰斯和兰登书屋寻找合作伙伴联手发行《解码》的原因，正是困扰许多内容制作商的棘手问题。所以，跨界合作在娱乐行业只会变得越发司空见惯，这也是未来发展趋势唯一合理的预测。而其中一个非常重要的原因，正是格劳口中图书出版行业“遭受重创”的现实；不过，整个娱乐行业处于生死存亡关头的可远非出版业一个领域。新技术带来的并非只有机遇，还有决定性的坏消息。全新发行方式及其他数字技术的进步，都会给媒体制作商带来前所未有的创收压力。首先，盗版会制造不少麻烦；其次，消费者对娱乐产品合理定价的主观臆断，也会导致企业效益的流失。

而第三个冲击性力量就是经济学家所谓的“拆分销售”。该问题引发的关注虽没有盗版威胁那么广泛，但造成的实际危害可能更严重。以音乐行业为例：借助数字技术，消费者如今可以通过三种方式购买唱片——购买实体唱片，从iTunes等商店下载数字专辑，或者选择性地购买整张专辑中最合心意的可下载单曲。这可是一个相当显著的变化，因为在过去，除个别一两支极具畅销潜力的单曲外，唱片公司基本上很难通过销售单曲获得有效的经济回报。再以电视行业为例：就整季电视剧而言，不需要制片方增加太多额外的制作与发行成本，如今单集内容也能够依托数字渠道实现拆分发售。在上述两个例子中，制作商们都在逐渐摒弃“完全捆绑”策略，不再纯粹地出售捆绑产品（如整张专辑或整季电视剧），而是更多地采用“混合捆绑”模式，在实施捆绑销售之余，还针

对全部或大部分单件产品（如单曲或单集电视剧）实行拆分销售。

拆分销售对企业创收产生的影响有好也有坏。例如在音乐行业，某些消费者因为特别喜欢专辑中的个别单曲，于是就只想购买这支单曲而不愿为整张专辑埋单，那么唱片公司的收益就可能会因此而缩水。但如果单曲的总销量能够覆盖整张专辑的营业收入损失，那么其最终收益又会呈上升趋势。因为拆分歌曲的定价偏低，所以较之单纯出售高价的整张专辑，前一种情况可为艺人创造更高的产品需求。但结果到底是盈是亏，关键还要看不同的消费群体的不同的付费意愿。

或许我们可以通过以下的假设做个透彻的认识。假如杰斯的部分歌迷特别喜欢热门歌曲《奥蒂斯》（收录在2011年专辑《目视王座》中，也是杰斯与说唱歌手坎耶·维斯特的合作专辑），愿意最多花6美元购买这支单曲，但对于剩下的11支单曲却连0.5美元的单价都不想掏。如果单曲每支1美元、专辑整张10美元的话，那么只卖专辑的完全捆绑策略，就会比同时出售专辑和单曲创造更高的收益。（具体算法如下：在单曲可拆分销售的情况下，歌迷只会购买《奥蒂斯》，并为唱片公司贡献1美元的收益。而在仅出售整张专辑的情况下，消费者购买全部歌曲的意愿就会更强烈。也就是说，他们愿意花6美元买下《奥蒂斯》，再为剩余11支单曲各付0.5美元，共需要花费11.5美元，所以也就很容易接受10美元的定价，从而买下整张捆绑专辑。）但如果杰斯还有一批歌迷，他们愿意以最高1.5美元的单价购买《奥蒂斯》《美国制造》和《欢迎来到丛林》这三支单曲，以及0.5美元的上限单价购买剩余9支单曲；那么这个时候，混合捆绑的销售策略就可以实现更高的效益。因为对这群假想歌迷来说，他们不会花钱购买整张专辑，但愿意花3美元买下3支单曲。那么，当以上两拨歌迷同时进入市场时，带来更高收益的是完全捆绑还是混合捆绑，将主要取决于各个歌迷群体的实际规模。

但这些毕竟都只是理论。事实上，拆分销售通常会对传统媒体制作商所奉行的商业模式造成不利影响。据我的调查显示，拆分销售对音乐

行业的营业收入就产生了十分消极的作用。我曾在21世纪初针对200多名艺人近两年半时间内的音乐作品销量走势做过细致研究，结果发现：即便在非法下载得到一定控制后，随着数字下载逐渐盛行，音乐收益仍出现了大幅下滑。单曲销量所得往往很难弥补价格下降后的专辑销售损失。或许对最优秀、销量最高的歌手来说，他们的专辑销量会蒙受相对较少的损失（这也正是验证超级明星实力强弱的指标之一），但实际影响依然无法避免。

在此期间，音乐行业的整体收益表现出了明显的下滑趋势。据我估计，因为消费者越发依赖数字渠道并减少对捆绑专辑的购买，已直接导致唱片周销量减少1/3。我的研究显示，音乐消费者并不愿购买整张专辑，反而越发倾向于从中选购一支或几支单曲，所以即便加上从其他专辑中购买的单曲数量，也仍不足以填补因整体销量减少而造成的差价损失。当前，独立单曲的定价往往比捆绑专辑定价低10%；所以按照该定价基准来看，情况就是如此。（在共享音乐网站纳普斯特问世数年后，唱片公司纷纷与iTunes商店达成协议，同意单曲可以按照上述廉价基准进行出售；事实上，若非盗版猖獗，唱片公司或许永远不会率先考虑拆分销售这种策略。）

在电视行业，各参与主体也担心其营业收入会遭受类似的影响，所以都在奋力坚守捆绑销售模式。如果广播电视公司看到消费者仅对单一频道（如AMC或ESPN等）感兴趣，就放松捆绑销售多个有线频道的限制，它们其实是很难从中得到什么好处的。同理，广播电视公司也不会轻易认可“电视无所不在”这种捆绑理念，并认为应当解绑电视和在线消费之间的同步联系。我们来看一个相当典型的例子。2012年，数万名粉丝联名请求付费有线电视网HBO单独出售自己的HBO GO服务。当时，只有捆绑订阅HBO和其他有线频道的节目，用户才能享受该服务。为此，粉丝们还在推特发起话题“把钱拿走吧，HBO！”共同要求对方改变这一规定。呼声强烈的粉丝还希望非有线电视订阅户的“剪线族”观众也能一起加入行动。不过，HBO高层至今仍坚持采用平台一贯的运作模

式；而被问及其中原因时，公司总裁理查德·珀来伯勒只回复道："利益。"即便基于未来的媒体格局变动，公司不得不转变经营战略时，珀来伯勒也会发现，HBO在新模式下依然可以利用自身强大的在线业务主导全局，只是从眼前看来，拆分销售实难创造显著的经济效益。

此外，大规模在线零售商和其他内容整合平台不断涌现，它们有时甚至只从娱乐产品中赚取十分微薄的利润——这也是损害内容制作商创收模式的又一因素，而且一样未能引起人们足够的重视。亚马逊、苹果、谷歌等公司在各自领域都占据着绝对的主导优势，所以它们具备充分的实力，足以影响有时甚至是直接决定娱乐产品的销售方式和具体定价，因而又给当前各内容制作商所奉行的商业模式带来了相当大的压力。

在这一问题上，音乐行业再次首当其冲。自从2003年iTunes商店上线以来，苹果公司便迅速跻身为整个美国影响力最大的在线音乐零售商。截至2012年年中，该公司的合法数字音乐下载已占据行业整体的60%以上，几乎是所有零售渠道总销量的近30%。因为苹果的绝大多数盈利是来自品牌电脑、手机等硬件设备，且用户群高达4.25亿人左右，所以大幅削减iTunes商店的在售娱乐产品价格，也不会对其造成太大影响。在iTunes商店上线之日起，苹果便一直坚持单首歌曲1美元的定价，而且直至数年后，唱片公司才成功说服苹果转变其定价体系——这同时也从侧面充分印证了苹果公司的影响力。（如今，iTunes商店的定价体系包括三个等级，分别为0.69美元、0.99美元和1.29美元；实际上，对于旗下最热销的单曲，唱片公司均选择以最高基准定价。）

图书出版业也面临着越发严峻的零售商集中化现象。在线渠道的兴起或许可以帮助出版商更好地处理未售出图书的退货问题；因为在出版商运至各家书店的实体图书中，通常有1/3（甚至更多）在上架一段时间后又被原封不动地退货，所以这向来也是困扰着出版商的一大难题。电子书的出现则大幅减少了该问题导致的成本损耗。不过，随着在线渠

道越发盛行，亚马逊已然成了图书零售界一股毋庸置疑的领军力量；如今，它掌握着美国近30%的图书总销量及60%左右的电子书销量（整体而言，电子书销量至少占全部图书销量的1/5）。2011年，亚马逊依托丰富的产品种类创造了480亿美元的营业收入；尽管净收入高达6.3亿美元，但也仅占整体营业收入的1%左右。公司首席执行官杰夫·贝佐斯的运营理念似乎是，牺牲短期盈利以便在未来某些未知领域收获更丰厚的回报。

2011年，线下图书零售商鲍德斯破产，自此巴诺书店成为美国业内唯一一家仍幸存的大型实体连锁商，这样的线下或小规模在线零售商就难以与亚马逊一争高下。与此同时，据传苹果也正意欲和电子书市场上数家大型出版商接洽交易，还因涉嫌促成垄断联盟接受了相关调查。这些趋势都会对不少出版商产生重要的影响，他们担心，在制订商品价格等相关条件时，自己会逐渐失去和亚马逊讨价还价的能力。所以，格劳等出版商担心零售界在全国范围内的绝大多数营业收入仅被个别实体霸占，也就不足为奇了。

在电影行业，在线零售商网飞公司基本上也扮演着破坏者的角色。不可否认，网飞的崛起加速了百事达影像等线下零售商的倒闭，因此也迫使好莱坞各电影公司纷纷采纳开窗策略，不敢再像以往那样仅依托DVD销售与租借业务实现主要创收。虽然近来网飞的影响力有所减弱，但其低成本订阅服务依然拥有庞大的消费基础，仍足以在从内容制作商手中竞标影视节目租赁与流媒体转播权时占据上风。

随着数字技术的崛起，各方主导力量纷纷强势登场，这在进一步突显爆款策略实施重要性的同时，又加大了其执行的难度。盗版的威胁、消费者对于合理价格的低定位、内容拆分销售、零售市场越发突出的集中化现象，一切都给娱乐界现有的创收模式带来了前所未有的压力。内容制作商们投注时的风险越来越高，除具备最广泛需求基础的产品有望赚回制作与营销成本外，其余产品很可能都难逃被束之高阁的清冷下

场。最终，未来市场仍将由爆款占据主导，而市场份额分布不均的现象也可能会越发突出。

为应对这种新情况，内容制作商可以选择继续扩大对爆款的投资，同时减少对小规模制作的关注。实际上，该趋势已同时在多个市场都有显现。例如，电影行业已从总体上减少了制作数量，但仍维持了爆款影片的投资力度。“因为技术正将蛋糕做得越来越小，所以至少在可预见的未来，我们不得不减少对小规模电影的投资数量，或者对小规模作品抱持更低的预期效益。”迪士尼高管阿兰·霍恩指出。

不过，应对此种状况还有另外一种出路，即寻求外界帮助，联手完成爆款的投资和大规模发行；那么，品牌合作就将成为其中的关键。也正因如此，娱乐制作商和知名人士才会越发倚重与大规模企业的结盟。除肖恩·“杰斯”·卡特外，还有许许多多的超级明星也采用了类似的手法。由另一位卡特担任经纪人的某人气流行歌手，就同样通过联手合作公司收获了相当可观的回报。

发行一张大热专辑到底需要多少家品牌合作商才够？2011年3月，Lady Gaga的经纪人希望，答案能少于他一直力争的合作商数量。因为当时仍奔波在《怪兽舞会》巡演路上的特洛伊·卡特被告知，他们争取和大型零售商塔吉特达成合作的计划已然落空。卡特曾希望可以借助此次联手、顺利推动Gaga第三张专辑《天生完美》的发行；而为报答对方给予的发行与营销支持，他们还计划将Gaga专辑纪念版的独家零售权交给塔吉特。

Lady Gaga对流行文化有着相当广泛的影响，并和数家大型消费品公司都确立了合作关系。高端音乐耳机品牌Beats By Dr. Dre便是其中之一。该公司由新视镜唱片公司董事长吉米·艾欧文与传奇说唱音乐制作人德瑞博士（Dr. Dre）于2008年联合创建。2009年，公司推出由Lady Gaga联合设计的心跳（Heartbeats）系列耳机，并广受好评——一家颇具影响力的技术网站就表示，这款价值100美元的入耳式耳机“绝对相当

独特”，足以“吸引大批时尚达人”。此外，Lady Gaga与维珍移动（Virgin Mobile）也有合作。就在Lady Gaga第二张专辑《超人气》上市当日，该移动网络运营商同时宣布，将赞助《怪兽舞会》的美国站巡演，并表示，如果歌迷愿意向无家可归的青少年机构伸出援手，就可以免费获得演唱会门票。

2010年1月，宝丽来加入Lady Gaga的合作商阵营，借用国际消费类电子产品展览会的平台高调宣布，他们已授予Gaga即将上市新产品的创意总监一职。Lady Gaga和她的创意团队也打算借机好好地大干一场，她还表示：“生活、音乐、艺术、时尚！我很开心自己如今又多了幕后设计师的身份，而且就像我父亲说的，我终于有了一份真正的工作。”一个月后，魅可化妆品（MAC Cosmetics）也成功牵手Lady Gaga，不仅顺利邀请这位巨星现身专为支持魅可艾滋病基金会（MAC AIDS）而筹备的薇拉葛兰（Viva Glam）广告活动，同时还推出了专门冠以Gaga名字的系列产品。

加盟Lady Gaga《天生完美》宣传的合作商有亚马逊、雪树伏特加（Belvedere）、百思买、购物网站吉尔特集团、星巴克和游戏公司Zynga。亚马逊仅将专辑定价99美分，以期达到推广新型云服务的目的。雪树伏特加为同时宣传公司产品而专门举办了一场比赛，鼓励消费者通过竞赛赢取Lady Gaga在伦敦特别演出的入场券。百思买将《天生完美》结合电话产品进行捆绑销售。吉尔特集团推出一系列以Lady Gaga为素材的商品及特别服务，如Lady Gaga本人曾穿过的独版连衣裙、参与特别活动的VIP入场资格等。星巴克将《天生完美》纳入店内播放曲目，同时规划了数场在线推广活动。社交游戏巨头Zynga则将Lady Gaga融入旗下人气游戏《开心农场》，并特别增设了一个以Lady Gaga为主题的新板块“Gaga农场”，让用户可以在专辑发行前独家抢先试听新曲。

然而，Lady Gaga与塔吉特的合作计划却无奈告吹。鉴于塔吉特所

支持的政治候选人反对同性恋权利，这场合作提议无法再继续下去。塔吉特一向支持同性恋群体，但近日招致了对方的强烈谴责。卡特认为Gaga是个“激进主义者”，并称：“我们只能叫停协议进程。”新视镜副董事长史蒂夫·贝尔曼也表示赞同：“合作的目的本是为了把生意做大，但选择放手，我们就仍能留着艺人这张底牌，这一点永远都不能忘。我们必须保持真诚、可信的形象。”

“品牌合作对Lady Gaga来说非常重要，不过她从未做过一次真正意义上的代言，也从来不会托着某个产品去昭告大众，‘嗨，我是Lady Gaga，来买这个吧’，”卡特治下经纪公司原子工厂的首席营销官博比·坎贝尔说道，“她选择的产品都恰与本人一贯的行事作风相吻合。”但眼下距新专辑发行仅两个多月，Gaga的营销团队必须就这场多方合作敲定最终的执行方案了。

特洛伊·卡特和Lady Gaga在与企业合作时的做法，与约翰·曼尼利和杰斯的选择非常相似。事实上，在谈到杰斯的合作项目时，曼尼利也曾说过几乎一样的话：“杰斯并没有直接参与过代言活动。”两位当下超人气巨星不约而同地引领着这种新的合作方向，其实并非巧合：尽管《天生完美》的发行方案不如《解码》那么创新，但企业加盟合作同样发挥了至关重要的作用。不过，既然卡特已经为新专辑发行拉拢了这么豪华的合作商阵容，为什么他仍认为和塔吉特合作依然会给Gaga带来不少好处呢？

答案其实就在于卡特口中“声势浩大”的发行期望。Gaga团队希望能全力开展营销，给专辑打造一个规模盛大的推广活动，这一点非常关键。如卡特所言，“大规模发行仅凭一家唱片公司之力是不可能的，因其并不具备相应的资源。如果想将专辑有效地推而广之，我们就必须寻求与非传统零售商的合作。”贝尔曼也表示同意：“发行一部大片，单是广告就要耗资上千万美元——我们可拿不出这么多的预算。如果不想仅局限于唱片商店以及沃尔玛、百思买等传统音乐零售商，我们就必须谋

求营销助力，和超级粉丝、博客以及新闻媒体加强合作，而且要覆盖全球。”尤其在音乐行业发生巨变以后——如唱片公司的传统零售合作商纷纷倒闭（因此业界迫切需要找到新出路，以推进覆盖面广泛的发行活动，但成本往往也更高），音乐行业的各参与方根本无力承担为超级明星开展大规模新品宣传所需要的投资。不过和企业联手却可以帮助音乐公司克服这些缺陷，从而更好地执行爆款策略。

从某些方面来看，今天的这种品牌联盟，还可以回溯到早期广播电视娱乐业。那时，宝洁公司等消费品制造商不仅赞助娱乐产品，还制作娱乐产品——这也正是肥皂剧得名的由来。早在1949年，宝洁就创建了独立的运作部门，即当时的宝洁制作公司（P&G Productions）、今天的宝洁娱乐公司（P&G Entertainment），开始为娱乐节目提供赞助。时至今日，这种做法依然还在延续。2011年，宝洁联合沃尔玛，共同出资拍摄了两部NBC独播家庭电影；2012年，它又与雷克萨斯分担制作成本，在美食频道（Food Network）推出了一期《不可思议餐厅》的特别节目。

但在内容与规模上，今天这种有企业参与其中的新型合作又有所不同。杰斯和必应搜索引擎的联手，是出于艺人解决宣传难题的初衷，是为了利用微软丰富的资源加强大众对新书的了解与关注。而Lady Gaga建立多方合作则是为了同时解决宣传和分销问题。一方面，Gaga团队希望大众能够知道新专辑发行的消息；另一方面，他们还希望消费者在萌生购买念头时产品是触手可及的——或者在更理想的情况下，确保消费者在买咖啡、购物、上网玩游戏的过程中都能收到购买提醒。

这些策略背后蕴藏的智慧也正是爆款策略为何能行之有效的根本原因。我们再来回头看看塔吉特案例。贝尔曼认为：“跟塔吉特联手可是个莫大的良机。它不仅能给予我们各连锁店内相当庞大的‘不动产’空间，并斥资数百万美元推广专辑、宣传Gaga品牌，还能帮助我们卖出更多的特许商品和服装。”因为大众购买娱乐产品多出于一时兴起，所以

确保专辑享有广泛的分销覆盖渠道将是一个非常显著的优势。如果消费者能随处看到某件产品，那么他们实际购买的概率就会相应提高。当然，塔吉特也会很好地执行“只要把书摞高，人们就会抢光”的策略，以传统音乐零售商绝对无法做到的方式有效推广Gaga的新作。

如今，市场竞争日益白热化，全球化特征越发突显，而流行元素的问世与消亡也越来越快，所以若想冲破媒体界混沌无序的乱局、覆盖广泛的消费受众，必然需要庞大的预算支持。在电影行业，眼下要发行一部支柱电影，仅在美国本土就要有数千家影院充当后盾，而在全球实现大卖则另需数千家影院从旁助力。从某种程度上出于削弱盗版在正版上市前便霸占市场的考虑，多数大片都会选择在短时间内于不同地区同步上映，并且在每个重要市场都会掀起一阵夺人眼球的首映活动和声势浩大的宣传推广，因此就更需要充裕的发行和营销成本作为支持。在音乐行业，情况也基本类似。唱片公司逐渐加大投入力度，开始越来越别出心裁地推广自家产品，那么发行和营销费用也就不可避免地水涨船高。此外，数字技术又给行业创收制造了不小的压力，所以内容制作商才会热情欢迎、甚至是积极向各方合作伙伴示好，希望能借助外力减轻不断攀升的成本压力。

同样迎合这种发展趋势的还有超级明星泰勒·斯威夫特。2012年年末，斯威夫特发行新专辑《红》，并“借助了自己的品牌”——音乐杂志《公告牌》打趣道。塔吉特收购了专辑的豪华版专营权，并专门开展了一场电视宣传活动。1　600多家24小时营业的沃尔格林连锁店将斯威夫特的新专辑摆在店内显眼位置，于发行当日的午夜开始准点售卖。专辑甚至还走进了棒约翰比萨连锁店：客人支付22美元，便可获得一份比萨饼及一张专辑；或者只要点餐就能以13美元购得一张专辑，比正常售价低2美元。此外，比萨盒设计也纷纷换上专辑封面，棒约翰甚至还在官网为斯威夫特开设了一个网页，专门播放新专辑中的部分视频片段。

斯威夫特的其他品牌合作商也都参与了专辑的推广活动，如科迪斯

（Keds）、伊利莎白·雅顿（Elizabeth Arden）、美国礼品公司（American Greetings）、封面女郎（CoverGirl）和梅西百货等。“我们一直都在关心，‘怎样才能达成更多的合作？怎样才能让消费者更方便地买到产品？’”斯威夫特所属大机器唱片公司首席执行官斯科特·波切塔表示。除发行外，与企业结盟同时还提升了专辑的营销和宣传效果。据公告牌估计，斯威夫特的品牌合作商单为《红》开展广告宣传就投入了1 500多万美元的支持，而且这还不包括梅西百货专门为她打造的电视广告花销。当然，这场声势浩大的发行活动也确实达到了预期效果。《红》刚一上市便迅速登上公告牌专辑排行榜榜首，而事实上，这也是继Lady Gaga《天生完美》之后首张仅在发行第一周便突破百万销量的专辑。最终，《红》仅在塔吉特便获得40多万张的销量，充分印证了大规模发行策略的重要性。

而第三位与企业开展合作的流行音乐巨星，就是碧昂斯。2012年年末，碧昂斯与百事可乐签订了价值5 000万美元的品牌合作协议；而用该公司代表的话来说，这次合作意在“为品牌企业开辟一条和音乐艺人打交道的新路子，将出发点从单纯的赞助变成创新的合作”。这份协议涵盖了标准的代言条款（如明星形象会出现在限量版的可乐瓶上、出演商业广告等宣传活动），同时也包括赞助歌手所喜欢的创意项目等规定。所以，如果看到公司诸多大规模宣传活动和碧昂斯新专辑发行计划不谋而合，也不必太过吃惊。百事和许多零售商都存在长期的合作关系，它具备充分的实力，可以在碧昂斯计划推广任何新作时，都能发起至少像《天生完美》和《红》一样声势浩大的营销活动。

然而，依赖品牌合作也有缺点，Lady Gaga和塔吉特落空的合作计划便足以说明问题。采取并实施品牌合作战略并非易事，毕竟合作商也想通过与艺人合作来宣传自己的品牌，实现自己的目标。双方总是各有各的打算，且常常存在冲突，所以合作的过程向来也是挑战不断。首先，明星与企业的合作必须合理可信，才能避免诸如Lady Gaga与塔吉特因政见相左而出现的决裂问题。其次，合作商与艺人的活动时间必须

配合得当。卡特表示，这一问题对Gaga团队的活动规划造成了不小影响："在音乐行业，所有事情都是在数月内完成。但商业公司的时间标准却截然不同。他们通常需要提前两年就制订好营销战略。"所以，为了协调双方的时间安排，卡特才会把着手规划《天生完美》发行方案的时间较往常提前了好几个月。

在杰斯和企业联手发行《解码》的过程中，同样存在着不少挑战。很明显，施皮格尔–格劳出版社一直没有放弃格劳所谓的"B计划"——一旦Droga5的创意方案失败，他们打算用签售会、在《纽约客》杂志刊登广告等传统营销方式来应对。2010年6月，也就是新书上市前5个月，德罗加、埃塞克斯、曼尼利以及微软的必应团队已通过对话，达成了一项初步协议。必应主要负责承担活动开销，游戏官网在整场活动中发挥核心枢纽作用，其搜索与地图功能将同时被投放在街头和在线寻宝过程中使用。杰斯会出让其姓名和肖像权，密切参与整个活动，亲自过问所有细节，但不会收取任何报酬。施皮格尔–格劳团队负责敲定新书内容及具体设计，且一旦出现任何变更，考虑到新书制作进程和发行活动规划存在不少重叠，他们还须及时告知Droga5和必应团队。Droga5则负责监管整个活动流程，承担策划与执行事宜，同时管理微软的工作团队。"必应并没有独立的工作团队，"埃塞克斯解释道，"其技术人员会在我们的指导下开展工作。我们会在其协助下，将必应的搜索与地图技术应用到寻宝游戏当中。"

但在该创意理念实施之初，微软就和Roc Nation展开了一场拉锯战。首先，必应的标识会呈现在所有户外及定制媒介上，而它的大小却成了双方辩论的焦点。微软其实对这种争执并不陌生。"这就是广告的把戏，客户总想尽量做大自己的标识，"迈赫迪称，"没错，我们看完材料之后说的第一句话也是，'我们的标识应该再做大一点儿。'"曼尼利当即予以反驳。"任何盖过杰斯的举动，我们都不会同意，"他坚称，"必应在游戏环节已经够出风头了。我们不希望它做得太过。微软甚至还想在时代广场的三块广告牌上放上三个标识，但那三个画面其实基本上都

一样啊！他们必须牢记，如果没有杰斯，整个活动根本就不会存在。”格劳也站在杰斯一方：“这并不是一场关于必应的宣传，重点必须是新书。”

但紧随标识之争而来的，则是一场由合作主导权引发的更大规模冲突。“这是我们花的钱，我们希望自己有资格说‘我们说了算’这句话，”迈赫迪表示，“当然活动还是要符合杰斯的品牌需求，但在填写清晰频道（Clear Channel）的服务订单时，那三块广告牌的主人不会是Roc Nation，也不会是兰登书屋，而只能是微软。”他还说道：“如果要屈居他人之下，我们是根本不会考虑参与合作的。活动的重心必须放在扩大必应的用户群上面。”对此曼尼利却无法苟同。“说到底，这是需要杰斯首肯才能开展的活动。如果微软想要在迈阿密德拉诺酒店举办发布会……他们必须有充分的理由说服杰斯亲临现场。杰斯可并不只是一个广告招牌。我们要的是创意控制权。必应可以提供赞助，但活动的核心目的是为了推广杰斯的新书，是为了让新书拿下畅销榜冠军宝座。”

以上实例都充分反映了爆款在品牌合作商支持下进行推广发行时需要克服的困难与挑战。一方面，杰斯等明星偏好与企业合作，毕竟《解码》的发行活动非常有效地为他在没花一分钱的前提下就吸引了不少关注；但另一方面，微软和塔吉特等公司为何又甘愿忍受因此种合作而带来的种种麻烦呢？关于这个问题，答案还是简单的“利益”二字：因为和明星合作通常是值得的。促成此类交易的许多原因，正是内容制作商愿意以巨资投注爆款内容和超级巨星的理由，同时也是消费品品牌愿意斥巨资力邀名人进行代言的理由。在竞争激烈且日渐拥挤的市场上，开展品牌合作有助于企业提升自身产品和品牌的认知度，吸引更广泛的消费受众，或者利用Lady Gaga、杰斯等明星的影响力获利。当然，一切又可以进一步改善公司的财务业绩。

就《解码》的营销计划而言，微软希望能借此打破老对手谷歌在在线搜索市场长达12年的霸主地位。2009年，微软推出必应搜索引擎，并

不惜耗资1亿美元，只为通过大众媒体广告达到推广必应的目的。然而，一年过后，谷歌仍支配性地占据着66%的市场份额（同时搜索量与搜索比重均呈现上升趋势），必应的市场份额却依然不足10%。更糟糕的是，必应的核心用户主要是中西部的中年白人女性。“这并不是一个增长性的用户群体，而且也无助于推动必应成为大众喜爱的创新产品，”迈赫迪指出，“技术的未来往往是由年轻人塑造的。而一直以来，伴随他们成长的却只有谷歌。”为了提高必应的市场业绩，微软还面向Droga5等多家广告机构发布了一份所谓的公开简报，邀请各方为改善必应的现状而提出应对之策。用迈赫迪的话来说，其核心目的在于“打破逢搜索必谷歌的习惯”。

那么，Droga5为杰斯规划的营销方案看起来就再合适不过了。“寻宝游戏的妙处就在于它恰恰符合必应的宣传需求，而且肯定能获得大量的人气，”埃塞克斯称，“我们知道，微软经常和名人合作，也参与过不少赞助，和谷歌不相上下，而且每逢此类活动，他们都会投入庞大的营销预算。”而建议Droga5去寻求微软合作的，正是杰斯的经纪人曼尼利。新推出的必应搜索引擎非常适合寻宝游戏的理念，而且其独特的地图功能实际上又有助于提高用户体验。“我认为寻宝就是一场搜索游戏，所以必应地图完全可以大显身手。而微软一直都在赞助杰斯和勒布朗·詹姆斯的年度晚宴，因此双方本就有合作关系。”曼尼利回忆道。埃塞克斯说起后面的事情：“于是我们找到微软，告诉他们，‘嘿，跟你们说件事儿，相当酷。我们已经有了想法，而且杰斯也会参与其中。还想知道更多吗？’”

必应团队立刻就表现得非常热情。“杰斯可是全球最大牌的明星之一，肯定可以创造更高的认知度，”迈赫迪称，“他在非裔美国人和18至24岁的年轻人之间享有极高的人气，而这正是必应用户不足的消费群体。图书推广活动所涉及的范围，又恰是我们最想突显的技术特色。”迈赫迪也承认，他和他的团队可是迈出了相当大的一步：“我知道人有时候必须放手一搏。虽然没有确切数据证明，在游泳池底铺点儿东

西或是放件衣服到古驰的橱窗就能让人们关注，但在某些情况下，你就得朝着全垒打的目标全力以赴。”迈赫迪说得没错，预测结果的确非常困难，而且即便活动结束后，也很难说清前后的因果效应。不过，在《解码》活动开展期间，必应的市场份额确实涨到了12%，创下自上市后的最高纪录，同时也首次闯入访问量最高的前十大网站之列。

杰斯和Lady Gaga等明星的加盟，可以提高产品发行各合作方的知名度。Droga5为吸引更多的新客户，也投入了相当大的筹码；考虑到公司当时年均2 400万美元的收入，他们为该项目拿出来的200万投资的确是一笔不小的投注。埃塞克斯也十分清楚，像这种一次性投资项目的实际成本是很难事先估算出来的。“这跟拍摄电视广告不一样，我们无从预估具体花销，”他解释道，“不过这也正是不走寻常路的美妙之处。我们当中有些人说，‘这肯定造价不菲’，而另一些人又会说，‘投多少钱都是值得的’。”但Droga5就这样义无反顾地走了下去。事实上，在2012年年末，Droga5还因此被广告界知名杂志《广告周刊》评为“年度最佳广告公司”。

一直以来，星巴克都和歌手保持合作关系，所以它对《天生完美》的发行活动感兴趣也并不令人意外。每月，星巴克都会在遍布美国和加拿大的7 500家咖啡店中推广三四张新专辑。据星巴克娱乐部门经理霍丽·亨顿表示，公司有专门负责内容策划的团队，成员们通常会在“大量聆听”后，再决定出要推广的作品。“歌迷也会参与决策过程，”亨顿称，“我们会经常交流，谈谈为何喜欢亚拉巴马雪克乐团，再聊聊为什么偏爱凯蒂·佩里。”就是通过这种方式，星巴克最终决定把《天生完美》摆上店内展柜，贴以“星巴克精选音乐”标签，直接放在脆饼和巧克力旁边。星巴克的零售网店覆盖广泛，把商品摆放在店内可以很好地帮助艺人提高作品销量，所以音乐业内人士们才会全力争取这种合作机会。回忆起当日与Gaga团队的洽谈情形时，亨顿表示，Gaga的制作人在给公司策划团队介绍《天生完美》时，给大家留下了相当深刻的印象。“文森特·赫伯特拎着一套音响设备走进办公楼，然后播放音乐，所

用的大音量是我们任何人这辈子都没听过的。”她说道。

但星巴克和Lady Gaga的合作远远超过了“常规业务”的范畴。在专辑发行当日，Lady Gaga会全天候“接管”星巴克数字网络，消费者可通过店内的免费Wi–Fi服务进行在线体验。活动期间，星巴克会赠送单曲《荣誉边缘》的限量下载，歌迷也可以免费在线欣赏新专辑作品及独家放送视频。与此同时，星巴克还借鉴“解码杰斯”的活动经验，在专辑发行期间开展了一场名为“SRCH”（与搜索“search”同音）的寻宝游戏。它不仅通过店内的标语横幅和海报上的二维码提供线索，还很聪明地在iPhone“我的星巴克”应用程序上内置二维码扫描功能，扫描连接互联网网页，参与者可通过关注星巴克推特和脸谱网等官方主页，赢取各种奖励。

对Lady Gaga而言，品牌合作为她赢得了非常重要的营销和发行支持。但星巴克同样也从中受益匪浅。首先，它通过活动和Lady Gaga的“小怪兽们”建立了联系，进一步扩大了咖啡消费群的规模。此外，星巴克还借机将自己的店内体验和在线体验很好地结合起来，让顾客同时看到两者的价值。“这是我们第一次在店内推广Gaga的作品，”星巴克全球数字营销副总裁亚历克斯·惠勒称，“我们一直在努力打造一种体验，可以让走进星巴克的顾客一听到音乐，就购买CD并参与，上网观看独家视频，或直接参与寻宝游戏。我们希望这是一种专属于星巴克的体验，也希望能够吸引更多的顾客进店亲自感受这种体验。”此外，星巴克还准备利用寻宝游戏来推广星冰乐，希望借助Lady Gaga的热议话题，吸引更多消费者购买这款专为年轻人打造的应季饮品。

这场覆盖广泛、重磅发行的活动之所以能特别吸引星巴克，或许最重要的是，它可以为星巴克品牌带来不少好处。“这无异于亲历一场意义非凡的全球性文化活动，”惠勒解释道，“Lady Gaga的新作一出，效果绝对非同凡响。”当然，其中的关键还在于这位流行天后惊人的明星影响力。惠勒表示：“和星巴克品牌一样，Lady Gaga从不乏创新，她不

仅和数字领域联系密切，同时还拥有庞大而热情的粉丝团。”

星巴克在接洽此类合作时向来非常谨慎。“品牌合作就好比飞舞的雪花，每一片都必须与众不同，”惠勒说，“我们一直在寻找合适的机会。”在权衡与Gaga的这场合作时，星巴克认为，预期收效会远胜于潜在风险。“我们很清楚，她带给星巴克的，不是最好，就是最差，而我们也为可能出现的结果做好了准备，”惠勒回忆道，“但大家都觉得其中的风险还是颇值得一冒的。”结果看来，这是一个相当令人满意的选择：回顾过往，惠勒甚至还认为，决定与Gaga的合作是她和团队成员们做过的最明智的一次选择。

Zynga公司的高管们也十分积极地参与了和Lady Gaga的合作。在《天生完美》发行前，《开心农场》专门新增了一个以Lady Gaga为主题的虚拟板块，在那里玩家可以使用水晶、独角兽等道具，还可以操纵一只身着皮衣的绵羊在仿照新专辑封面的背景中骑摩托车。2011年5月，在新专辑上市前一周，游戏用户还可以抢先试听专辑新曲。此外，他们也可以在百思买（Gaga的另一家合作商）花25美元购买一张Zynga的特价预付卡，并凭此免费下载整张专辑，获得独家附赠曲目及游戏虚拟商品。

Zynga和卡特的原子工厂并没有进行实际的金钱交易，但Zynga确实向Lady Gaga所属的新视镜唱片支付了相应的音乐版权费。对Lady Gaga而言，这次合作极大地提高了新专辑的人气和销量。对Zynga而言，合作同样带来了不少好处。时任Zynga业务开发全球总监的安德斯·克莱默曾告诉我：“我们一直在探索各种途径，希望能将流行文化注入游戏内容，进一步贴近玩家的日常生活，以提升他们的投入感和乐趣。”

在专辑发行期间，《开心农场》的月用户量达4 600万人。“我们是靠点击量带动的生意，所以非常需要把这些流行作品融入游戏当中，”克莱默指出，他认为此次合作称得上是Zynga的一项“高水准作为”。当然，Lady Gaga强劲的观众号召力也是促成合作的一大原因，就

此克莱默表示："当时，Gaga可是全世界最大牌、最具话题性的艺人。我们希望能跟她合作。而且公司的分析师也表示，《开心农场》的玩家很多都在关注Gaga的脸谱网账户。"此前，Zynga还曾和说唱音乐艺人德瑞博士及史诺普·道格在游戏《黑手党战争》中有过合作。"那款游戏的表现超乎标准，"克莱默称，"所以我们想，'既然如此，那么跟一个炙手可热的名人合作又将是怎样一番光景呢？'宣传活动需要有特别的艺人从旁助力，正如Gaga这样的巨星。"

总而言之，投资爆款和超级巨星行之有效，因此而带来的好处不可否认。数字技术的进步可以为发行与营销内容创造令人振奋的新机遇，但同时也会给现有的商业模式带来极大冲击，从而让爆款策略的实施变得更加举步维艰、困难重重。然而，以上两方面的影响都无法阻挡大规模投注势在必行的走向；事实上，爆款在数字化日益普及的当下，只会产生越来越重要的影响。

在当前新环境下，内容制作商选择和外界企业开展合作自是顺理成章。当然，这种合作并非适用于任何情况下任何产品的一劳永逸之法，但品牌合作确实可以帮助内容制作商收获更理想的发行与营销效果，帮助他们更有效地利用数字媒体所带来的无限潜在机遇。在娱乐界，全球最具影响力的两大巨星——杰斯和Lady Gaga，业已在图书和音乐行业率先掀起了一股合作浪潮，而其他领域也没理由不去或者不想如法炮制。企业渴望与最强大、最具吸引力的品牌合作，许多娱乐产品都符合这个需求。

在促成跨界合作时，各方都只会选择最强且最适合自己的品牌主体，所以它可以实现"最佳品牌之间的强强联手"；而如此一来，品牌合作的深入发展可能还会进一步加强赢者通吃效应对娱乐行业的影响。很快，我们便能见证，娱乐行业将会对国际大牌巨星们进行规模越来越可观的投资，开展声势越来越浩大的发行宣传——而这其中，自然少不了那些已将整个娱乐版图彻底颠覆的各种活跃力量，也更少不了巧妙利用

这些巨变因子的各种后援活动。

后记
一切行业皆有爆款

有时候，最能检验大规模投资有效与否的方法，就是举办一场盛大的发布会。而夜总会老板詹森·施特劳斯和诺亚·特佩尔伯格就是典型的行动派。眼下，数百名狂欢者挤在舞池中央，正热情地为纽约名所——玛奇夜总会的重生而欢庆。在历时6个月且花费不菲的整修过后，同为创始人兼合伙人的施特劳斯和特佩尔伯格决定在2013年1月初的这一晚高调揭幕，希望玛奇能借此良机重拾昔日辉煌，再度成为全美最受追捧的场所之一。在玛奇歇业前的近9年间，它一直都保持着强劲的发展势头。而事实上，在全球竞争最为激烈的夜生活市场上，不少夜店都难逃最长不过一年半便倒闭的厄运，因此玛奇的存在绝对堪称一个长盛不衰的奇迹。所以，能让玛奇再现往日盛景的，非以上二人莫属。

施特劳斯和特佩尔伯格15岁起便担任夜店营销员，2003年，已在接待业颇具声名的二人在曼哈顿选中了一个5 000平方英尺（约464.5平方米）的废旧车库，准备打造一家全新的夜总会，于是便有了今天的玛奇。“起初，那里一片荒芜，沿街除了大量仓库和在建房屋外，什么都没有，”施特劳斯回忆道，“但我们觉得自己能够闯出一番事业，也相信眼前这片萧条之地必能迎来明日繁华，于是就租下了这间卡车库，可那里又破又旧，没水没电，不仅屋顶半开、千疮百孔，甚至还有鸽子成群光顾，糟得简直令人难以想象。”不过特佩尔伯格却表示，二人当时可是信心十足：“我们知道客人到夜店消费要的是什么……吧台空间、舞池大小、衣帽间和卫生间位置，这些重要细节我们全都一清二楚。”

很快，玛奇便吸引了大量顾客上门光顾。这里是出了名的一座难求，常因来访客人与车辆过多而造成数条街巷拥堵不堪，甚至整个街区

都总能看到慕名而来者大排长龙般的队伍。“只有时尚达人、社会名流、富豪权贵才有资格进店，”一位知情人士透露。随后几年间，各种大大小小的新店和改装店面在玛奇周围竞相林立，这里不久便成了远近闻名的“夜店一条街”，也被人们戏称为“派对一条龙”或“成人游乐场”。施特劳斯和特佩尔伯格十分清楚玛奇在其中的深远影响力。“一整片社区因此拔地而起，”施特劳斯在2007年告诉我，“餐厅、画廊，以及另外数十家夜总会，人人都想从我们创造的商机中分得一杯羹。”

那时，玛奇的运作已在二人的悉心经营下自成一套体系。每晚，撑起整个会场的总共有2名经理、1名门童、6名酒保、6名女服务员、13名杂务人员和12名安保人员。忙时，夜总会要招待1 200多位顾客。其中，400人属于“酒桌客人”，包括社会名流、银行家、模特、名人等富豪人士。玛奇店内共设36张桌子，这部分客人通常会花高价购买入席凭证。通常，他们需要购买至少两到三瓶上等好酒，一般是350美元一瓶的绝对伏特加（当地商店零售价仅25美元）或900美元一瓶的水晶香槟等。（之后，客人便可自主选择软饮，尽情享用果汁、奎宁水、冰桶等。）而剩余的顾客则被称作“补缺人群”，他们只需要支付20美元的入场费，然后便能随意在吧台点单，在大厅跳舞，甚至穿梭于各个房间，希望借机偶遇某位名人或贵宾。“补缺客人是整晚的氛围营造者。”施特劳斯指出。

早在2012年歇业整修前，玛奇夜总会就已取得了相当大的成功。施特劳斯表示：“能持续卖座八年半，这可是纽约夜生活行业闻所未闻的奇迹。玛奇主办过经典盛事，邀请过顶级明星，也赢得了有口皆碑的赞誉，可以说为夜生活文化做出了巨大贡献。玛奇是一个真正的潮流引领者。只要我们敞开大门，就自会有客人前来捧场。”

不过，即便有了玛奇的经营盛况，施特劳斯和特佩尔伯格依然大举追加了投资规模，创立了不少新项目；如先后在纽约开办Avenue（林荫路）、LAVO和梦幻市区酒店PH–D三家夜总会，且在顺利经营TAO、

TAO Beach（TAD海岸）、LAVO等人气夜店的同时，又在拉斯韦加斯乃至澳大利亚悉尼各创建了一所玛奇夜总会。其中，拉斯韦加斯玛奇店占地6.2万平方英尺（约5 760平方米），坐落在市值40亿美元的新建丽都酒店内，共耗资5 000万美元建成，可接纳3 000名顾客。这绝对是一场重注豪赌，但也为二人带来了不可否认的可观回报。2011年，开业仅一年后，该店便已成为整个北美最赚钱的夜总会，营业收入额据计达8 000万美元。不过，拉斯韦加斯玛奇夜总会和纽约店又有所不同，它更偏重电子舞曲的推广，且每晚都会有一名人气DJ现场演出。

“我们已在拉斯韦加斯开了两家夜总会，所以不想再扩大内部竞争。”施特劳斯称，他很早就坚信电子舞曲具有非凡的发展空间。为打造赌城玛奇分店，丽都酒店不惜斥资300万美元引进了一套一流的照明和音响设备。“空间整体仿造斗兽场构造，让每个人都能看到DJ台，可以充分渲染出一种节日氛围，”施特劳斯解释道，“DJ会是掌控整个场面的王者——我们有时甚至还放言：‘（巨星DJ）卡斯卡德哪怕想绕场开辆迈巴赫都绝对没问题！’”特佩尔伯格也表示：“没有哪家夜总会每晚都邀请知名电子音乐DJ坐镇现场。人人都说我们这样做太疯狂了。但一个月之间，一个主要竞争对手也开始打DJ牌，引发市场一片沸腾——如今，拉斯韦加斯已成为DJ的天下。”

眼见玛奇在赌城如此大受热捧，二人又下定决心设立了一个新的目标：将电子舞曲和明星DJ主导的运营模式带到纽约玛奇总店。“我们希望能弱化客人的身份地位之别，减少人们对夜总会不过是一个‘看热闹、出风头’场所的认识，把重心更多地放在娱乐——和表演者身上，”特佩尔伯格强调，“眼下，酒水生意竞争过于激烈，人人都开始效法我们的模式。”整修旧店已耗资近350万美元（其中一项昂贵的工程就是加高屋顶），但邀请明星DJ同样会花费不菲。“人气DJ一晚的报酬就高达40万美元，”特佩尔伯格说道，考虑到玛奇的规模，这可不是笔小数目。但是他对新模式信心满满：“如果你每周营业三晚，或每年营业150天，想要每次都与众不同着实不易。但DJ是安排节目的方式。所

以，只要有合适的内容，我们就会一直开门营业。”施特劳斯谈起眼前的筹划部署时表示：“做好接待业主要就是做好手头工作。正常运作绝对没问题，关键是如何能始终立于不败之地。”

莫非接待业也在重注投资潜在的爆款和超级明星吗？或许我们目前还很难把夜生活场所和本书中提到的电影、电视、出版、音乐、体育等各行娱乐实体相提并论，但它们之间的共通点其实远比表面看起来要多。而这种相似之处不仅存在于夜生活市场，就连此外的不少经济领域也一样存在。例如，制药公司向来就以旗下的爆款而闻名；事实上，该现象在整个医药行业早已屡见不鲜。但除此以外，娱乐行业的特征还广泛延伸到了其他各个领域，相关新例更是层出不穷。

我们先来探究一下夜生活行业。对于酷爱派对体验的消费者来说，人人都至少听说过一家由施特劳斯和特佩尔伯格经营的夜总会；不过，即便是其中最狂热的夜店拥趸，可能也都不了解这二人的生意到底有多成功。在夜生活行业，对一家夜总会的印象从“好感”沦为“反感”，不过就在顾客一念之间。最好的客户通常只愿去人气最高的夜总会——而每家夜店也绝对有能力做到独树一帜，区别就在于各自维持的时间长短罢了。和电影或专辑的口碑一样，夜生活行业的人气也是转瞬即逝。所以，即便夜总会的营业收入起点很高，可往往又会很快呈衰退趋势，徒留业主们争先恐后地仓促收回高额的前期投资。

不过，施特劳斯和特佩尔伯格经营的夜店却没遭遇这种窘境。纽约和拉斯韦加斯的两家玛奇夜总会均彻底颠覆常规，取得了不俗的成绩。纽约玛奇店的创收甚至在第一年就呈现出上涨趋势，仅三年之后便赚了约250万美元的纯利润；尽管随后几年营业收入走势有所滑落，但在整个营业期间都保持了稳赚不赔的局面。不过，即便形势一片大好，施特劳斯和特佩尔伯格在对纽约玛奇店整修后，仍决定彻底改变旧有模式，逐渐效法一些国际大型娱乐实体的做法。

以往，夜总会只是依靠推销高价酒给核心区的酒桌客人来获利；如

今，二人打算采用新模式，在邀请巨星DJ现场演出的同时全力加大活动宣传，通过出售门票以实现赢利。为开启这一发展新纪元，拉斯韦加斯的玛奇夜总会便成了他们的首选战场——当然最终也成功印证了新理念的积极价值。从某种程度而言，此举或许是迫于经济衰退的影响，经济衰退不利于酒桌客人市场的增长（在纽约玛奇老店，酒桌客人虽然只占据消费群体的1/3，但却创造了高达80%的营业收入）。然而，施特劳斯和特佩尔伯格决意主攻电子舞曲的策略是个聪明的赌注。事实上，电子舞曲的潮流于数年前就已在西班牙伊比沙岛（今仍属核心据点）兴起，随即席卷大半个欧洲，如今才渐渐登陆美国这片热土。

“他们先人一步，看到了拉斯韦加斯众人所没能看到的机会。”年度国际盛会雏菊电子音乐狂欢节的主办者帕斯夸里·罗特利亚指出。二人先是争取到了德意志银行的资助，成功在赌城大道的新建酒店内竞得了一席之地。施特劳斯就此表示：“全球最大的银行在玛奇这家7年品牌店身上下了一把赌注，而我们则对新模式下了一把赌注。”随后，二人决定迎合受众需求，满足客人喜欢在人气DJ带动下随音乐舞动的偏好，逐渐放弃原来纯粹依靠帕丽斯·希尔顿、金·卡戴珊等名人作为夜店常客来吸引酒桌客人和补缺人群的赢利模式。

以往，施特劳斯和特佩尔伯格大部分时间都是在争取与高端客户建立联系。但新的经营模式更加强调内容的核心作用，所以二人又开始大力购买DJ，与当红及潜力DJ打好关系。和影视演员、作家、运动员等创意人才一样，DJ市场上除少数成功人士外，余下更多的则是数以千计的无名之辈。近年来，热门DJ的身价迅速暴涨：以往只有最成功的摇滚、流行和说唱歌手才能登上的舞台和剧场，如今都能看到这些大牌DJ们的身影。2012年，赖安·拉唐，即卡斯卡德，在洛杉矶史泰博中心举办演唱会且全场爆满，这可是整个北美DJ界闻所未闻的大成功。施特劳斯和特佩尔伯格非常精明地利用了顶级DJ们的明星影响力，成功为拉斯韦加斯玛奇新店吸引了大批客人。据业内《DJ杂志》（*DJ Mag*）披露，二人甚至还说服“电子音乐先锋”卡斯卡德签下一年“驻演”合约，答

应在玛奇营业初年参加20场演出。

与媒体和体育界投注超级明星一样，投注DJ同样能带来诸多好处。人气DJ通常具有强大的社交媒体影响力，他们懂得如何调动观众情绪。“DJ是现场客人所带来收入的既得利益者，所以必然会卖力推广自己的演出，”卢·阿宾表示，他和马克·帕克、理查德·沃尔夫携手施特劳斯与特佩尔伯格共同创建了伞形公司TAO集团。“如果能用20万美元请到提雅斯多，我们就可以吸引数千名顾客主动预定门票，”特佩尔伯格补充道，“一些DJ能吸引顾客消费酒水，一些DJ能吸引顾客购买门票，而一些DJ则能同时做到以上两点。”

不过，投资巨星DJ同时也意味着还要应对他们身上不容忽视的影响力。知名DJ拥有强烈的观众吸引力，通常可以获得令人咋舌的高价报酬，且丝毫不逊色于其他娱乐领域的顶尖人才。诸如艾维奇、电子鼠（Deadmau5）、大卫·库塔、提雅斯多等顶级DJ，他们出席一场庆典活动至少可拿到100万美元，而受邀前往拉斯韦加斯人气夜总会进行驻场演出又可获得高达千万美元的报酬。据统计，2011—2012演出季期间，全球薪酬最高的前十位DJ年收入总额共计1.25亿美元，甚至超过了洛杉矶湖人队整个队的工资。顶级DJ们十分在意自己的收入状况，所以也会密切关注自己的排名。“每年都会有一名崭露头角的新人闯进榜单，”卡斯卡德在2012年告诉我，“去年是史奇雷克斯。前年是电子鼠。今年有望是艾维奇。”

在与夜总会经理谈判时，实力DJ们通常会极力地讨价还价。“女演员和说唱歌手到夜店不过是为了消遣，而DJ则是为了工作，他们得靠这个赚钱。”特佩尔伯格解释道。另外，代理商和经纪人也会竭力为自己的委托人争取最高价的交易，这又给夜总会老板们施加了不小的压力。对此罗特利亚表示：“大家中意的就那么几个人，而人人又都跃跃欲试，想要通过举办活动来拉拢人气。所以费用才会越抬越高。”施特劳斯就在拉斯韦加斯切实感受到了这一变化。“愚蠢的经营者会接受愚蠢

的交易，”他表示，“对某些人而言，这样做只是为了争夺市场份额，但对我们而言，却是毁了整个市场。”

按照旧有经营模式，夜总会为招徕理想客人，还会雇用一定的营销员，这又是一项额外的开销。“有夜总会经营经验的人都知道，营业时间越长，成本开支就越大，”特佩尔伯格告诉我，“不仅租金年年见长，就连工资和营销用度也是节节攀升。”营销员虽然可以为纽约玛奇老店招徕约1/3的酒桌客人和1/5的补缺人群，但同时营销员的工资又是整体运营成本上涨的最大因素。“营销员可以吸引顾客，营造氛围，”特佩尔伯格指出，“他们才是整场招待的主人。”在纽约玛奇老店，有的营销员会极力鼓动身边友人，有的会积极游说职场熟人，都可以各有手段地拉拢到出手大方的主顾。（如此看来，认识诸多时尚模特等俊男美女还是有不少好处的。）

不过，营销员会逐渐意识到自己在招徕对口客人的过程中扮演着重要角色，于是便会张口索要更高的报酬；而这时，夜总会的成本就会出现大幅猛涨。特佩尔伯格也非常清楚这个问题：“在纽约，营销员的工资起点并不高，但随着他们的客户群不断壮大，招徕的消费者越来越多，别家夜总会就会见势开出更高的薪水或佣金来作为诱饵。那么，这些营销员就会找到我们，说，‘嘿，想继续留我的话，就涨点儿工资吧。’为培养自己的营销人才，我们可是倾注了不少心血，但他们在成功之后反而要让夜总会付出更高昂的代价。”他不由失笑，并继续说道，“我们真是养了一群魔鬼。”

然而讽刺的是，虽然施特劳斯和特佩尔伯格已打算转变经营模式，把重心从营销员身上转移至DJ；但二人或许会发现，这些DJ及其背后的代理商会是一群更加可怕、更加难以驯服的魔鬼。而其中缘由，显然又和不少娱乐实体倚重超级明星的境况如出一辙。

夜总会老板们越关注每晚演出的内容编排，娱乐业中最成功的经营惯例就会越适用其日常运作。就目前来看，施特劳斯和特佩尔伯格采取

的行动都是正确的。首先，如运动选手希望能在展示个人才华的球场和球队效力一样，夜总会经理也非常清楚为DJ创造卓越环境所蕴含的价值。正因如此，场地设计才会显得格外重要。关于这一点，施特劳斯和特佩尔伯格可是志在必得，并坚信DJ们肯定会十分满意拉斯韦加斯玛奇店的氛围。“眼下，它可是整个北美最拔尖的夜总会，在美国更是首屈一指，”卡斯卡德表示，“这里的音响和灯光效果绝对一流。整个空间设计，尤其是DJ台周围分层式的半圆顶构造，让我一抬眼就能看到最热情的粉丝们，实在是太酷了。因为这些观众才是真正的氛围制造者，他们能在DJ的眼皮底下纵情歌舞简直再适合不过了。”

高额报酬并不足以解决一切，卡斯卡德告诉我：“如果周围环境对我的表演无任何助益，那么无论酬金多高，我都会一口回绝。”特佩尔伯格非常清楚DJ们对夜总会的诉求，于是便投其所好地下了一番功夫：“他们想要称心的狂欢人群、一流的音响设备、完美的整体制作，以及大力的演出宣传——毕竟，《纽约时报》的一篇推广文章对他们树立个人品牌可是能起到不小的作用。”只有具备这些条件，DJ们才会主动上门寻求演出机会，粉丝们才会确信自己能享受到最佳体验，而夜总会经理们才能更加顺利地吸引到顶级DJ、最大限度地招徕客人。所以，为迎合DJ而进行的巨额投资虽然乍看上去颇具风险，但最终又能帮助夜总会有效抑制不断攀升的成本、达到盈利最大化的目的。

其次，同媒体制作与发行一样，大规模可以创造优势。玛奇夜总会不仅建筑面积在赌城数一数二，并且在夜间经营的同时白天也会对外开放，而这一切可绝非无的放矢。事实上，正是依托这种大规模运作，施特劳斯和特佩尔伯格才能够对明星DJ等演出者倾注更大手笔的投资；也正因如此，二人才决定扩建原纽约玛奇店。而同样是借助规模优势，他们又相继在TAO集团名下新建了若干夜店。最终，依托公司不断扩大的投资规模，施特劳斯与特佩尔伯格也加强了自身对DJ等合作伙伴的影响——而这一切非常类似于MLB、NFL选择开拓多元发行渠道。

同样，施特劳斯和特佩尔伯格之所以能说动卡斯卡德在玛奇驻演，也是因为规模赋予他们的实力使然。夜店老板与人气DJ达成协议，说服对方奉献8至12晚的演出，无异于好莱坞制片人与艺人签下续集合约，唱片公司高管要求歌手签下长期协议。投资顶级人才必然存在风险，而签下驻演合约则能帮助夜总会经理更好地应对这一问题。当然，此举必然会加大投资的成本规模（1　000万美元可不是小数目），但和一线明星领衔的好莱坞支柱大片一样，它同时又极可能带来相当可观的回报。

再次，施特劳斯和特佩尔伯格通过参照最成功的媒体和体育公司，深知在收购巨星和培养新人之间寻求平衡的重要性。“詹森和诺亚并非一味地签下所有大牌DJ，他们在这一点上非常明智，”罗特利亚解释道，“两人只是接洽了卡斯卡德等少数业界明星。虽然某些夜店在全力邀请每位当红DJ，但没有知名DJ坐镇时，客流量还不如以往。而在这些时候，诺亚和詹森就会让同样颇具才华的潜力新人登台露脸。”他还指出：“你绝不能看这些明星的脸色吃饭，必须掌握主动权。”一直以来，施特劳斯和特佩尔伯格都在竭力避免陷入巨星DJ要价越来越高的竞标战。他们知道，自家夜总会足以充当栽培未来新星的珍贵舞台，于是便着力挖掘、提拔一些新人，并坚信，虽然新人眼下名气稍逊，但假以时日定能倚仗满腹才华俘获大批拥趸——而这一切，不正与《周六夜现场》扶植喜剧艺人的做法大同小异吗？所以，只要玛奇、TAO、LAVO等夜总会能在二人经营之下蒸蒸日上，不但吸引优秀DJ现场演出，确保消费者满意而归，而且品牌亦能得到受众越来越广泛的认可，那么他们成功培养人才的可能性自然也就越大。

当然，上述种种并不意味着焕然一新的纽约玛奇就一定能像拉斯韦加斯店那样大获成功，恰如每一部好莱坞大片都有可能遭遇票房滑铁卢，每一出百老汇歌剧都有可能一败涂地一样，任何事情都有可能出现差池。毕竟，夜生活行业的市场回报本就具有很多不确定性，且竞争又异常激烈。所以，想要像赌城玛奇店一样门庭若市，必然也绝非易事。不过，施特劳斯和特佩尔伯格选择巨资开办大型活动，明智地投注超级

明星，这一策略还是卓有成效的。眼下，二人已将创收重点转移至内容业务，所以也就从某种程度上扮演起了演唱会经纪人或夜店营销员的角色，而这样一来，他们所遵循的运作原则自然也就和媒体公司没什么区别了。

“市场早已今非昔比，”特佩尔伯格指出，“人人都希望花钱买到更划算的服务，没有谁愿意只是凑凑热闹，看看谁比谁长得漂亮，大家想要看到表演，看到真正的作品。拉斯韦加斯那套方法确实奏效，所以我们才想把它带到纽约。”当然，他们也没必要只把内容限定在电子舞曲和原创DJ身上。“我们可以在新店进行各种尝试，比如邀请说唱音乐明星登台献声，筹办名人之夜派对，举行类似太阳马戏团的表演等，”特佩尔伯格表示，“DJ、现场音乐、表演艺术——基本上没有我们消化不了的内容。”

如果仔细观察的话，我们不难发现，“娱乐业”的运作原则与经营惯例在不少经济领域和企业实体中都有应用，而且还会越来越普遍。在整个接待行业，爆款策略及重金投注超级明星的做法比比皆是，例如：明星主厨和料理节目强势崛起，旨在为客人创造独特体验的邮轮航线和概念酒店盛行，等等。（从某种程度而言，赌城大道正是人们竞相创建新式酒店的爆款策略的投注。）不过，除接待产业外，娱乐行业的经营惯例同样适用于其他许多领域。

如在电子消费品行业，苹果公司为与竞争对手一较高下，长期以来所遵循的经营模式便与爆款策略极为相近。不过，我在此所指还并非苹果的媒体业务（在该领域，该公司通过iTunes或应用商店每卖出一美元的音乐、视频等软件产品，便可获利30美分，可说是一个创收达数十亿美元的高盈利板块），而是其出售台式电脑、笔记本、显示器、智能耳机等硬件设备的运作理念。具体来说，在计算机硬件市场，苹果推广的产品数量与种类基本上比每个竞争对手都要少。例如，其旗下MacBook Pro笔记本就只有两三个屏幕尺寸设计，个性化选择远少于索尼、联想

等制造商提供的同类产品（后者的产品类型也更为多样，如联想仅ThinkPad品牌就推出了7个不同的系列，而每个系列又包含许多不同的型号）。每年，苹果的投资对象都不过寥寥几个，开发重点也只会放在个别最有望成为爆款的产品上。

另外，公司开展营销亦是如此。每逢新品上市，苹果都会倾其所能，精心挑选上市日期，周密规划发布流程，以最大限度地争取免费宣传，为发行获取广泛关注。而这种策略也自是收效显著：每份产品声明都会引发各知名新闻媒体和博客等平台的热议——乃至逐句剖析。（相较之下，人们已很难记起，戴尔、惠普、索尼等品牌笔记本最近一次得到媒体大力报道是在何时了。）此外，每当苹果新品上市时，公司往往又会刻意营造一种供不应求的氛围，让消费者觉得“不容错过”“非买不可”，甚至不惜像翘首企盼大片首映等娱乐盛事一般在苹果商店门前排队苦等。苹果前掌门人史蒂夫·乔布斯曾创建皮克斯，加盟迪士尼董事会，或许，这段经历对他有所启发吧。

虽然内衣市场和电脑行业看似没有交集，但两者却又不谋而合地都采用了倚重爆款的营销策略。例如，维多利亚的秘密（“维密”）就有意将年度时装展演绎成一场媒体聚焦盛会，以最大限度地吸引世人瞩目并博得受众对女性文胸、内裤等衣物配饰的关注。活动每年耗资1 200万美元，共面向180多个国家与地区播出，已成为该内衣品牌最主要的广告宣传手段。

2012年，数十位靓丽女模特身着维密各色服饰在T台尽显曼妙身姿，这原本与任何一场时装秀都别无二致。但此外，当晚还有蕾哈娜、布鲁诺·马尔斯和贾斯汀·比伯三位重量级歌手登台献唱的惊喜（比伯在众模特之间尽情热舞，想必也引来了数百万18岁少年的羡慕眼光）。当然，令整个会场闪耀的更少不了那些维密“天使”，她们都是与该品牌有合约在身的国际超级名模，如亚历桑德拉·安布罗休、杜晨·科洛斯和坎蒂丝·斯瓦内普尔，镜头甚至还跟随她们走进了幕后。（镜头中多是模

特们四处走动的场景，且每到一处她们周围都至少有三名化妆师寸步不离地跟在身边，不过这都不是重点。）在美国，CBS斥资100多万美元买下维密秀的转播权，共吸引了900余万名美国国内观众。该节目时长一小时，于12月4日黄金时段播出，恰逢圣诞购物季火热开启之际，所以也是为了给维密的实体零售店和电子商务平台吸引更多的消费人群。每年，维密都会对手上的热卖内容进行投资，虽会占用不菲的广告预算，但同时又能极为有效地制造媒体热点，为品牌在大众市场收获可观的回报。

维多利亚的秘密每年可为母公司有限品牌（Limited Brands）创造至少50亿美元的净销售额，除内衣秀外，它还能从名下超级明星身上得到许多额外好处。模特们一旦与维密签约成为“天使”，就要在全年承担起品牌大使身份，代表维密出席各种公共场合并接受访问或参与宣传活动等。不过这些千挑万选的超模同样也从中获利。一方面，成为维密天使可以让她们获得高额报酬，拿到多达500万美元的年收入；另一方面，她们还能借维密之名提高个人声誉，效果远超过一项常规的代言交易。事实上，单是成为维密模特就足以极大地推进个人事业，或许这大体上又和加盟皇马、曼联等豪门球队为足球选手带来的好处差不多。“他们会为你投入数百万的广告成本。”IMG模特经纪公司的一位资深副总裁表示，并且其旗下就拥有不少维密天使。也正是基于这种互利双赢的局面，维密的品牌策略才能如此卓有成效。

数字技术的问世大大拉近了各类企业与媒体公司间运营规则的差距。我们不妨再以星巴克为例：该咖啡连锁品牌除了采购放在店内销售的唱片之外，还投资创建了星巴克数字网络，这两者为消费者提供了不少符合品牌设定的内容产品。再拿红牛来说，它似乎也正要转型成为一家媒体企业。红牛向来以举办高空表演、悬崖跳水等绝技挑战而闻名。但真正将公司推向新高度的，还要数红牛同温层计划（Red Bull Stratos）。据计划，跳伞运动员菲利克斯·鲍姆加特纳会从距离地面24英里（约3.9万米）处高空的太空舱中纵身跳下。这个全面宣传的活动让

红牛获得全球数千万名观众的关注，其中约800万人通过YouTube在线直播观看了这一活动盛况。总的来说，无论是向消费者出售内容产品、向媒体平台授权体育活动转播权，还是利用YouTube频道构建广告业务，种种迹象均表明，红牛似乎已下定决心要成为一家真正的娱乐公司。以上举措虽不能确保公司的能量饮料大卖，但全都非常巧妙地打响了“红牛给你翅膀”这一品牌口号。

我们再把目光转向另一行业：拥有150年历史的英国零售商巴宝莉，属全球领先奢侈品牌，以其经典款风衣而闻名。2012年秋，公司首席执行官安吉拉·阿伦德茨应邀接受我的采访，直言巴宝莉更像是一家“数字媒体公司”，而非服装公司。此话乍听上去或许有些令人意外——毕竟，它可是推出了不少服饰产品；但事实上，阿伦德茨自2006年入主该公司以来曾采取了不少革新举措，只要稍一细思就不难发现，她的话绝对合情合理。

为吸引年轻顾客并与其建立真正的联系，巴宝莉近来开始着力拓展数字渠道，成了名副其实的内容制作商。如今，媒体人才已成为公司前进路上一股必不可少的力量。“如果你注意到我们的董事会构成，就自然会发现，其中不乏时代公司（Time Inc.）首席营销官、BBC环球公司首席执行官等媒体大咖，”阿伦德茨指出，“大家在巴宝莉官网看到的一切，均出自我们内部人之手。我们背后有一支不下百人的创意媒体团队。”自2010年9月起，巴宝莉开始利用流媒体转播时装秀（在时装界是又一明显的首创之举），让数百万名观众轻松在家欣赏网络直播，发表实时评论。此外，巴宝莉还曾独具创新地向全球观众直播3D全息影像时装秀，并为在线消费者提供直接从走秀现场购买产品之便等。

与此同时，巴宝莉还非常重视利用有效内容来大力推广其脸谱网和推特账号，且名下粉丝数也一直在奢侈品牌中遥遥领先。另外，巴宝莉还创建了数个在线平台。例如，在“风衣艺术”网站（artofthetrench.com），消费者可以上传自己身穿巴宝莉经典款风衣的

照片。“我们不为销量，只为营造一个能与大众互动的空间。”阿伦德茨解释道。而在公司官网下属的巴宝莉原创音乐（Burberry Acoustic）频道，访问者则能找到由企业首席创意官亲自挑选的英国艺人为巴宝莉独家创作的音乐作品。阿伦德茨渴望获得消费者的青睐，建立忠实的粉丝群体，正是基于这番热情，她才采取了以上种种革新举措。当然，阿伦德茨的策略也的确卓有有效：在其加盟巴宝莉的7年间，公司年销量突破30亿美元，实现了近3倍的增长。

越来越多的各行业公司采用已在娱乐界行之有效的商业策略，甚至投身于内容制作与发行事宜——这一切不再让人惊讶。毕竟，每个大品牌都有故事要说，而娱乐业又极擅长调动大众观赏、阅读、聆听它们的故事。最优秀的内容制作商深谙百战不殆的技巧，也熟知持续吸引受众关注与参与的方法。因此，在这个联系日益紧密、吸睛大战越发激烈的世界，娱乐公司必然会一马当先地走在市场最前沿。

对娱乐产业有效的策略同样也十分适用于其他领域。如果当前的潮流是指标的话，娱乐业的最佳范例必然会越发普遍地在各行各业中盛行下去。今后，更多的行业主管们会发现，他们在赢者通吃的市场中竞争，在那样的市场中“平淡无奇”是不行的，规模很关键；聪明的企业会重注投资爆款，并不遗余力地向消费受众推而广之；而顶尖人才，即真正的超级明星，则将变为成功的关键，但又会占有绝大多数的市场收益。总而言之，现在是时候重写欧文·柏林于1954年推出的大片《娱乐至上》（*There’s No Business Like Show Business*）了——最终整个商业领域都能从娱乐产业学到不少东西。

致谢

生活带给我们的惊喜总是如此奇妙。2003年，当我博士刚毕业加入哈佛商学院时，我知道自己将开启一段全新的奇幻旅程，却未曾设想它竟能如此激动人心。如果有人在那时告诉我，10年之后我将成为一名讲座教授，有机会就娱乐行业一些最大牌的超级明星和最成功的管理人士开展研究，在一家大型出版社支持下阐述理念并撰写新书的话，我会跟他讲，你完全可以成为天马行空的好莱坞编剧了——但还要在剧本里加点儿适量的、正常的现实元素。

然而，一切竟都已成真！10年间，我深入娱乐、媒体和体育等各领域，怀抱着满腔激情写下了《爆款：如何打造超级IP》这本书。起初，我是为了申请哈佛大学终身职位而萌生了专注于该领域研究的念头。在那时，我便已知道，这是一条人迹罕至的路。看到我竟把重点放在这种看似毫无价值的经济领域，一些同事甚至质疑我是不是疯了。或许他们说得没错。尽管我曾接受过大量实证研究训练，也曾一直处理各种大规模的数据集，但试图在哈佛开设一门完全以娱乐业为主题的MBA课程，其实又是相当冒险的——更不用说我还要耗费大量时间和精力去搜集课程案例。可以说，我是将希望孤注一掷地寄托在了该研究项目上：如果广大学生、学术同行和管理人士都不认可这项研究，那么我的职业生涯也就走到尽头了。

但当我下定决心、谋定而动之时，美好的事情就发生了。我发现，这场一开始被众人视作任性豪赌的疯狂之举，其实根本不像大家想的那样险象环生。待我全力投入研究之时，许多人都纷纷伸出援手。管理人士和娱乐名流给予我空前的便利，在分享个人成功秘诀的同时，更向我解释了过往的失败教训，这尤其让我备感钦佩。诸多同行也和我一起参与了不少研究课题。学生们甚至在不知详情的前提下依然报名选修我的

课程。不知不觉间，一个个弥足珍贵的机会就这样接踵而至，而此后的事情我想大家都已经知道了。我希望能通过自己的不懈努力，充分发挥这些宝贵机会的巨大价值，回报那些一路走来给予我无数支持的友人们。

我要感谢的人有太多太多。首先，许多娱乐界人士同意参与我的案例研究，他们或接受采访，丰富我的案例；或慷慨投入时间，与我分享个人见解——我要向他们表示深深的感谢。在我撰写本书的过程中，曾为此做出突出贡献的人实在是数之不尽，而我又何其幸运地能与这些才华横溢的优秀人士共事，所以我想借此机会再次向他们表示感谢，谢谢他们：

阿兰·霍恩、凯伦、彼得·麦圭根、薇奇·麦仑、杰米·拉布、阿维·阿拉德、彼得·库尼奥、艾萨克·珀尔马特、史蒂夫·贝尔曼、博比·坎贝尔、特洛伊·卡特、亚瑟·弗格尔、Lady Gaga、文森特·赫伯特、本·伯克曼、大卫·博克森鲍姆、詹姆斯·迪纳、弗洛伦蒂诺·佩雷斯、拉蒙·卡尔德隆、毛里西奥·马克里、亚历克斯·弗格森爵士、汤姆·克鲁斯、哈里·斯隆、保拉·瓦格纳、麦克斯·艾森巴德、玛利亚·莎拉波娃、马弗里克·卡特、勒布朗·詹姆斯、阿莱克斯·卡洛斯、让–保罗·柯拉科、安迪·弗塞尔、詹森·基拉尔、彼得·格尔布、鲍勃·鲍曼、布莱恩·罗莱普、汉斯·施罗德、大卫·德罗加、安德鲁·埃塞克斯、肖恩·“杰斯”·卡特、朱莉·格劳、克里斯·杰克逊、约翰·曼尼利、尤素夫·迈赫迪、霍丽·亨顿、安德斯·克莱默、亚历克斯·惠勒、卢·阿宾、赖安·“卡斯卡德”·拉唐、帕斯夸里·罗特利亚、詹森·施特劳斯、诺亚·特佩尔伯格、安吉拉·阿伦德茨、加思·安森、斯科特·布劳恩、理查德·珀来伯勒。

谢谢各位，能与各位共事、学习，我深感荣幸。

当然，还有许多我并未在书中提及名字但同样对我撰写此书提供了莫大帮助的友人。所以，我要在此特别感谢詹森·弗格森、安德鲁·戈德伯格、李·戈梅斯、米歇尔·霍罗威茨、约翰·马塔、马丁·奥康纳、莱克

斯·苏万托、朱迪·特佩尔伯格、佩奇·汤普森和布莱尔·韦斯特莱克。

至今，已有近千名学生曾选修我在哈佛商学院开设的“创意产业战略营销”课程（很遗憾，虽然我在整个职业生涯中一直强调要敢于冒险，但在开设课程时却没能鼓起勇气选用“娱乐业”这个更为贴切的题目）。因为有他们的存在，我才接触到了许许多多宝贵的见解和想法。谢谢你们，我亲爱的学生。尽管我给了你们部分人“不及格”，但你们在我心里永远是最特别的存在；因为你们，我才觉得自己每天做的事情竟能如此有趣，甚至已不能用“工作”来简单界定。我不会轻易忘记你们，也十分渴望看到你们能在未来为这个世界打造一个更美好的明天。

其中，15名学生曾帮助我整理、编写书中的不少案例，发挥了更为重要的作用。所以，谢谢他们卓越的贡献：瑞恩·巴洛、杰森·伯格斯曼、凯尔西·卡尔霍恩、迈克尔·克里斯滕森、汤姆·戴伊、玛格丽塔·格洛德、达文·约翰逊、卡伦·凯莱赫、布雷特·拉弗、杰弗里·麦考尔、夸梅·“DJ凯塞”·奥乌苏–凯塞、克里西·佩雷斯、彼得·斯通、金博尔·托马斯、谢尔登·王。

为从现实案例中挖掘深刻的见解，我还进行了不少定量研究，以期了解市场走势，而部分成果也被引用到本书当中。多年来，许多友人和企业都曾与我分享他们的独家数据。在这里，我要特别感谢尼尔森公司的休·安德森、霍华德·阿佩尔鲍姆、大卫·巴库拉以及雷翠克公司的比尔·莱维克·休、霍华德、大卫和比尔。谢谢各位对我慷慨热情的帮助。

我永远感激我在沃顿商学院期间的导师兼搭档约书亚·艾利夏伯格，正是受其开创性研究的启发，我才完成了以电影业为主题的博士论文；此后，我便经常从他那里寻求各种建议，也非常信赖他。谢谢你，乔希（约书亚的昵称），谢谢你一直陪在我身边。此外，几位学术同行曾与我一起开展过学术课题研究，部分内容也被收录进本书当中，谢谢他们的倾力相助：巴拉特·阿南德、古斯塔沃·埃雷罗、苏尼·古普塔、菲力克斯·奥伯霍尔策–吉、克拉朗·李、伊利·欧菲克、约翰·奎尔奇、大卫·

施韦德、杰伦·费尔洛因、张玲玲。朱莉娅·柯比，也谢谢你，谢谢你教会我许多为专业从业人员写作的技巧。

总的来说，我非常感激哈佛商学院的全体同事。多年来，他们一直鼓励我，齐心营造美好的工作氛围，面对管理实践问题从不退却。感谢杰伊·莱特院长，谢谢您激励我“放宽眼界”；感谢尼廷·罗利亚院长，谢谢您的指导与支持。

此外，如果没有摇滚明星克里斯·帕里斯–兰姆做我的版权经纪人，我很可能不会迈出这一步，更不会把自己的研究成果整理成书、呈现到各位读者眼前。“你觉得市场上有这样的书吗？”5年前，他突然在邮件中这样问我。克里斯，谢谢你问了一个让我深有同感的问题，谢谢你对这项写作工程的悉心引导。你的睿智让我万分钦佩。

当然，如果没有亨利·霍尔特星光熠熠的出版团队，这本书也不可能有面世的机会。才华横溢的编辑约翰·斯特林在整个写作过程中给了我十分重要的帮助。谢谢你，约翰，谢谢你对这本书、对我都持有坚定的信念。我知道自己有时给你制造了不少麻烦，但也深信，正是你的全情投入才让这本书变得更加完善，这一点我从来不曾质疑。你教给了我许多写作技巧，我也将一直铭记在心，真心感谢你。史蒂夫·鲁宾，谢谢你对这本书倾注了如此多的心血，我很感激你能给予我这么强烈的信心。埃米·伊斯坎达尔，谢谢你在幕后孜孜不倦的耐心付出，在你的努力下一切才能如此井井有条地顺利展开。帕特丽夏·艾斯曼、艾米丽·科贝尔、卡蒂·库兹曼、詹森·利布曼和马吉·理查兹，谢谢你们精心策划出如此周密的宣传方案。格雷琴·克拉里和迪·迪·德巴特洛，谢谢你们的热情参与。最后，迈克尔·贝鲁特，谢谢你设计出这样一个吸引人眼球的封面。

我无法想象到底有多少朋友、同事曾以不同的方式帮助我完成这部著作。克里斯·萨蒂，谢谢你把我看得比波士顿市长还重要。詹姆斯·奥沃斯，我坚信你就是澳大利亚本土的超级英雄，我还欠你好多好多顿

饭。克里斯·艾伦和马克·吕贝尔斯，谢谢你们漂亮的设计成果。还有安东尼·阿卡尔多、乔蒂·阿加瓦尔、谢恩·比尔斯、芭芭拉·克利里、尼克·克拉斯尼、米纳尔·梅塔、雅恩·施瓦尔茨、丽纳·王、卡尔文·威利特和卡特·威廉姆斯等数十位友人，谢谢你们在完善和推广该书过程中给予我的热情帮助——你们的表现再次印证了哈佛商学院迎难而上的勇气。我一定会举办一场盛大的发布会来好好报答各位。

但最重要的是，我要感谢我的家人和我的小狗摩斯利，他们总能巧妙地避免与我发生冲突。当然，我还要感谢我的丈夫迈克尔，谢谢你令布拉德·皮特黯然失色的颜值，你是我最好的朋友，也是给予我最大支持的灵魂伴侣。

图书在版编目（CIP）数据

爆款：如何打造超级IP /（美）埃尔伯斯著；杨雨 译.——北京：中信出版社，2016.2
书名原文: Blockbusters: Hit-making, Risktaking, and the Big Business of Entertainment
ISBN 978–7–5086–5874–2
I. ①爆… II. ①埃… ②杨… III. ①电子商务– 商业经营IV. ①F713.36
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第012041号
Blockbusters:Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment by Anita Elberse
Copyright © 2013 by Anita Elberse
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
Published by arrangement with CITIC Press Corporation
All rights reserved.
本书仅在中国大陆地区发行销售

爆款：如何打造超级IP
著者：[美] 安妮塔·埃尔伯斯
译者：杨雨
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行： 中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞